



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI A NÁVRH ZMĚN**

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL OF CHANGES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Josef Bureš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Josef Bureš**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část práce popisuje základní pojmy a poznatky dané problematiky. V rámci analytické části práce byla provedena analýza současného stavu daného problému a zhodnocení interních a externích faktorů ovlivňující systém odměňování ve vybrané společnosti. Na základě výsledků analýz byly společnosti navrženy změny v systému odměňování, které by měly zlepšit současný stav.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, zaměstnavatel, zaměstnanec, odměňování zaměstnanců, celková odměna, mzda, plat, zaměstnanecké výhody, motivace

Abstract

This Master thesis deals with the system of remuneration of employees in the selected company. The theoretical part of the work describes the basic concepts and knowledge of the issue. In the analytical part of the thesis, an analysis of the current state of the problem and an evaluation of internal and external factors influencing the remuneration system in the selected company were made. Based on the results of the analysis, the company has received suggestions to enhance the remuneration system that should improve the current situation.

Key words

human resources management, employer, employee, employee remuneration, total remuneration, wage, salary, employee benefits, motivation

Bibliografická citace

BUREŠ, Josef. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120021>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 10. 5. 2019

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, ochotný přístup a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat generálnímu řediteli i ostatním zaměstnancům vybrané společnosti za poskytnuté podklady a podrobné informace o zavedeném systému odměňování, které pomohly k vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Základní pojmy	14
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 Systém odměňování zaměstnanců.....	15
1.3.1 Řízení systému odměňování zaměstnanců	15
1.4 Celková odměna.....	17
1.4.1 Složky celkové odměny	17
1.4.2 Význam celkové odměny.....	22
1.5 Mzdové formy	22
1.5.1 Základní mzdové formy.....	23
1.5.2 Výkonné/zásluhové mzdové formy	25
1.5.3 Dodatkové mzdové formy	25
1.6 Faktory ovlivňující odměňování	26
1.6.1 Vnitřní mzdotvorné faktory	27
1.6.2 Vnější mzdotvorné faktory	27
1.7 Pracovní motivace zaměstnanců	27
1.8 Systém hodnocení zaměstnanců.....	30
1.8.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	30
1.8.2 Typy hodnocení zaměstnanců.....	31
1.8.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	32
1.9 Péče o zaměstnance.....	32
1.10 Spokojenost v zaměstnání	33

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1	Charakteristika vybrané společnosti	34
2.1.1	Hospodářská situace společnosti	35
2.2	Analýza prostředí společnosti	37
2.2.1	McKinseyho model 7S.....	37
2.2.2	SLEPT analýza	48
2.2.3	Porterova analýza.....	61
2.3	Řízený rozhovor s generálním ředitelem	63
2.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	65
2.4.1	Náležitosti dotazníkové šetření	65
2.4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	66
2.4.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	78
2.5	Shrnutí analýz současného stavu.....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	82
3.1	Navrhované změny.....	82
3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	92
3.3	Přínosy změn.....	95
3.4	Časový harmonogram změn.....	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
	SEZNAM ZKRATEK	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Součástí každé společnosti je personální management, který plní funkci řízení a vedení lidí. Jeho úkolem je zajistit schopné pracovníky, kteří společnosti pomohou dosahovat jejich strategických cílů, jako je především její růst, konkurenceschopnost na trhu, zkvalitnění služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků. Řízení lidských zdrojů je tak jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu společnosti na daném trhu, kterému musí být věnována dostatečná pozornost. Nástrojem k udržení kvalitních zaměstnanců je především adekvátní systém odměňování, který má posilovat loajalitu pracovníků k dané společnosti a má motivovat k lepším pracovním výkonům, vzdělání a rozvoji.

Volba vhodného systému odměňování patří mezi nejnáročnější rozhodnutí vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že každý podnik je unikátním celkem se specifickou povahou práce, specifickými podmínkami a materiálními i finančními prostředky, měl by být nastaven systém odměňování přesně na míru konkrétní společnosti, který vyhovuje povaze její práce, cílům a potřebám. Omezené mzdové prostředky nebo nevyhovující a nezajímavý systém odměňování může vést k nespokojenosti zaměstnanců, což se může odrazit na jejich postoji k danému zaměstnání a efektivitě jejich práce a v nejhorším případě k jejich fluktuaci.

Je nutné si uvědomit, že každého motivuje něco jiného, a proto by se měli zaměstnavatelé zajímat, jaká přání, potřeby a preference mají jejich zaměstnanci a na základě toho stanovit filozofii odměňování. Je potřeba vytvořit efektivní, jasný, spravedlivý a motivující systém řízení odměňování, který by vyhovoval jak zájmům a potřebám podniku tak i zaměstnanců a tím by napomáhal k vytvoření harmonických vztahů ve společnosti.

Nejedná se však pouze o peněžní odměny, které podnik poskytuje zaměstnancům za odvedenou práci. Důležitá je také zpětná vazba ze strany zaměstnavatele především v podobě pochvaly a uznání. S tím souvisí proces hodnocení zaměstnanců, který má zaměstnance motivovat a bývá používán jako podklad pro odměňování. Zaměstnanci musí vědět, že si jich společnost váží a oceňuje uplatňování jejich znalostí a dovedností a že jejich pracovní výsledky mají pro společnost smysl.

Předkládaná diplomová práce se zabývá analýzou a návrhem změn v systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, která si vzhledem k ochraně dat nepřeje být zveřejněna, a proto bude v celé práci uváděna pod názvem XY a.s.

CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci závěrů analýz navrhnout optimální změny systému odměňování ve společnosti XY a.s. tak, aby se zvýšila spokojenost a motivovanost zaměstnanců a podpořily se dobré vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Mezi **dílčí cíle** práce patří seznámení s teoretickými poznatky, které mimo jiné vysvětlí důležité pojmy zkoumané oblasti. Dále provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti včetně zhodnocení dosud používaného systému odměňování a motivace zaměstnanců. Názory, postoje a spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování budou zjištěny pomocí dotazníkového šetření. Jako důležitý zdroj informací poslouží také řízený rozhovor s generálním ředitelem společnosti.

Metody a postupy zpracování

Diplomová práce obsahuje tři hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

Teoretická část práce poskytuje souhrnný přehled poznatků odborné literatury, který tvoří východisko pro řešení dané problematiky. Definuje cíle a filozofii řízení odměňování. Dále objasňuje koncepci celkové odměny, uvádí její složky a popisuje mzdové formy a možnosti zaměstnaneckých výhod. Uvádí vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory, které by měly být při volbě strategie odměňování zohledněny. Součástí je také popis procesu motivace a hodnocení zaměstnanců.

Analytická část práce se zabývá charakteristikou společnosti, analýzou jejího vnějšího a vnitřního okolí včetně popisu zavedeného systému odměňování pracovníků. K analýze vnitřního prostředí byl použit McKinseyho model 7S. K analýze vnějšího prostředí společnosti posloužila SLEPT a PORTEROVA analýza (pětifaktorový model). V další části jsou uvedeny poznatky, které byly získány pomocí kvantitativního anonymního dotazníkového šetření zaměřeného na oblast spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a pomocí řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. Současná situace daného problému byla na závěr kapitoly zhodnocena za pomoci SWOT analýzy.

Výsledkem práce je formulace doporučení a **návrhů změn** v zavedeném systému odměňování v dané společnosti, které mají vést ke zlepšení tohoto procesu.

- **Analýza 7S – McKinseyho model 7S**

Podle McKinseyho modelu 7S využívaného k analýze vnitřního prostředí společnosti je potřeba pohlížet na podnik jako na souhrn sedmi faktorů, které se vzájemně ovlivňují, doplňují a rozhodují o úspěšnosti strategie společnosti. Při změně některých z těchto faktorů dojde k ovlivnění všech faktorů. Mezi zmiňované faktory patří strategie, struktura, systémy řízení, styl, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty (Cimbálníková, 2012).

- **SLEPT analýza**

SLEPT analýza je analýzou vnějšího prostředí firmy, která se zaměřuje na společenské, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory působící na chod společnosti (Fotr a kol., 2012).

- **PORTEROVA analýza – Porterův model 5 konkurenčních sil**

Porterův model patří mezi významné prostředky pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti a jejího řízení. Věnuje se odběratelům, dodavatelům, substitutům, stávajícím konkurentům a potenciálním novým konkurentům v daném odvětví. Tato analýza tak pomáhá společností v odhalení silných a slabých stránek vůči stavu konkurence, což jim pomáhá při volbě vhodné strategie (Ormanidhi a Stringa, 2008).

- **SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy lze vyhodnotit současnou situaci ve společnosti za pomoci určení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí. Silné stránky umožňují stanovit, kde je síla podniku, naopak slabé stránky vymezují, v jakých oblastech je podnik zranitelný. Určení hrozeb a příležitostí z okolí umožňuje vyhodnotit situaci na trhu, využít možnosti pro rozvoj společnosti v různých podnikových směrech a identifikovat rizikové faktory relevantní k současnému strategickému záměru společnosti (Fotr a kol., 2012).

- **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je metodou subjektivního zjišťování určitých údajů. Pomocí dotazníku lze zjistit, kolik jednotlivců se chová určitým způsobem, má stejný názor na danou problematiku a kdo je nebo není spokojen s určitou skutečností (Kozel, 2011).

Dotazování lze rozdělit na základě způsobu kontaktu s respondenty na osobní, telefonické, online a písemné (Kozel, 2011). Písemný dotazník patří mezi nejstarší a nejpoužívanější techniku sběru dat (Malý, 2004).

Velice důležité je, aby byla pečlivě zvolena celková struktura dotazníku a aby byl dotazník přehledně uspořádán. Aby byl splněn cíl dotazníku, musí být zvoleny správné typy otázek a jejich formulace. Otázky musí být pokládány tak, aby je snadno pochopili všichni respondenti bez ohledu na jejich vzdělání. Měly by být krátké a konkrétní (Malý, 2004).

Otázky dotazníku mohou být otevřené nebo uzavřené. Uzavřené otázky nabízí dotazovaným několik možností odpovědí, z nichž si mohou vybrat. Naopak otevřené otázky neumožňují respondentovi volně odpovědět a nenabízí mu žádnou možnost odpovědi (Boučková, 2003).

- **Řízený rozhovor**

Metoda rozhovoru využívá postupů přímého dotazování – verbální komunikace mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazníky se liší podle počtu dotazovaných osob na rozhovory individuální nebo skupinové. Mezi přípravné činnosti předcházející samotnému rozhovoru patří přesné vymezení problému, stanovení plánu rozhovoru, formulace otázek a jejich následné prověření a upřesnění (Švarcová, 2005).

- **Matematické metody (četnost, průměr)**

Četnost udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru buď absolutně nebo relativně vzhledem k celkovému počtu prvků v souboru (matematika.cz, 2014).

Aritmetický průměr je statistickou veličinou vyjadřující hodnotu, která popisuje soubor mnoha hodnot. Jedná se o součet všech hodnot souboru vydělený jejich počtem (matematika.cz, 2014).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Základní pojmy

Zaměstnanec – je fyzická osoba, která se zavázala vykonávat práci v základním pracovněprávním vztahu (Zákoník práce, 2019).

Zaměstnavatel – je osoba, pro kterou se fyzická osoba (zaměstnanec) zavázala k výkonu práce v základním pracovněprávním vztahu (Zákoník práce, 2019).

Pracovněprávní vztah – Závislá práce může být vykonávána výhradně v základním pracovněprávním vztahu, pokud není upravena zvláštními právními předpisy. Mezi základní pracovněprávní vztahy patří pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (Zákoník práce, 2019).

Odměna – Odměnu je možné z ekonomického hlediska chápat jako cenu práce, kvůli které zaměstnanci poskytují svoji pracovní sílu zaměstnavateli. Z pohledu právního je odměna základním pracovněprávním nárokem zaměstnance a její poskytnutí je povinností zaměstnavatele (Šubrt, 2018). Odměnu tak lze považovat za strukturovaný soubor prvků, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a zaměstnanec je považuje za pozitivní požitky (Duda, 2008).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Za řízení lidských zdrojů je považováno logické a promyšlené přistupování k řízení toho nejcennějšího, co společnost má – lidí, kteří pro organizaci pracují a pomocí kterých dosahuje společnost konkurenceschopné produktivity, kvality produktů a služeb, čímž individuálně nebo skupinově přispívají k plnění cílů celé společnosti (Armstrong, 2011). Jedná se o soubor manažerských postupů, které vedou k získávání a udržení zaměstnanců, které je nutné motivovat k maximálním výkonům (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

K hlavním nástrojům řízení lidských zdrojů – personálního řízení patří také adekvátní systém odměňování zaměstnanců (Šubrt, 2018), kteří touží po tom, aby byly prostřednictvím zaměstnání uspokojovány jejich potřeby i potřeby rodinných příslušníků, touží po pocitu sociální jistoty, životní stability, perspektivy, možnosti budoucích výdělků, dobrých vztazích na pracovišti a dobrých pracovních podmínkách (Armstrong, 2011).

1.3 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování lze definovat jako zavedený způsob odměňování zaměstnanců za odvedenou práci. Jedná se o stanovení formy mzdy a k jejímu uplatňování vymezenou strukturu mzdy, tzn. souhrn jejich složek (Šubrt, 2018).

Zavedený systém odměňování každé společnosti by neměl být příliš složitý, ale ani příliš zjednodušený. V případě překombinování systému dochází k tomu, že její zaměstnanci nepochopí nebo se v něm nevyznají, což může negativně ovlivnit stimulaci k pracovním výkonům (Šubrt, 2018).

Každá společnost by tak měla mít systém odměňování zaměstnanců vytvořený tak, aby byl motivační, pochopitelný všem zaměstnancům a alespoň srovnatelný se zavedenými systémy odměňování jiných podniků (Horváthová a Čopíková, 2014).

1.3.1 Řízení systému odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování se zabývá formulováním a realizací strategií a politiky systému odměňování, jejichž účelem je pracovníky odměňovat slušně, spravedlivě a důsledně na základě jejich hodnoty pro společnost a jejich přispěním k plnění strategických cílů společnosti. Týká se vytváření a udržování systému odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby společnosti a všech zainteresovaných stran (Armstrong, 2007). Systém řízení odměňování pracovníků je nutné prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů zakládat na strategii společnosti s podporou všech jejich klíčových prvků (Horváthová a Čopíková, 2014).

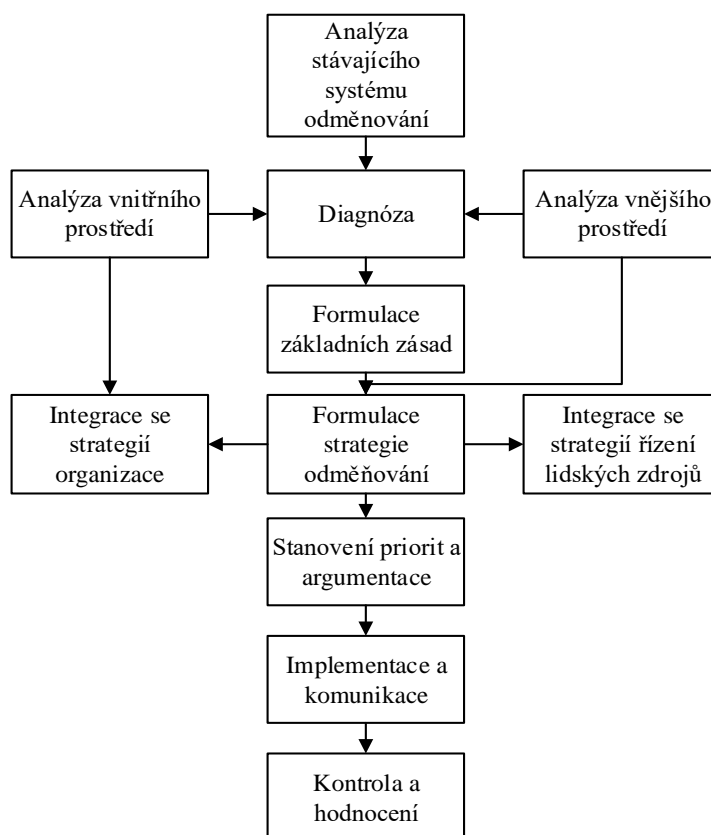
Dle ústavní Listiny základních práv a svobod má každý člověk právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky (Šubrt, 2018), přičemž spravedlivé odměňování je právní úpravou označováno jako stejná odměna za stejnou práci a práci stejné hodnoty. Dále je dle pracovního práva při řízení odměňování zakázána diskriminace, z čehož vyplývá rovné zacházení se všemi zaměstnanci bez rozdílu rasy, barvy pleti, pohlaví, věku, zdravotního stavu, víry, příslušnosti k určitým politickým stranám, hnutím atd. (Gosiorovský, 2005).

Zaměstnavatel má tak povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Mzdy, platy a odměny za práci se mohou lišit pouze na základě složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek a dle pracovního výkonu a dosahovaných pracovních výsledků (Šikýř, 2012).

Mezi hlavní cíle řízení odměňování patří:

- Odměňování pracovníků podle toho, jak si jich společnost cení a podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Odměňování pracovníků za správné věci, aby bylo zřejmé, co je podstatné z hlediska chování a výsledků.
- Skloubit politiku, procesy a postupy systému odměňování společnosti s podnikatelskými cíli společnosti a současně s potřebami zaměstnanců.
- Získávání angažovanosti lidí na základě jejich motivace.
- Udržování vysoce kvalitních pracovníků.
- Získávání a udržení talentovaných pracovníků, a tím uspět v boji o talenty.
- Vytváření kultury vysokých výkonů a kladných zaměstnaneckých vztahů.
- Fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně a srozumitelně (Armstrong, 2009, Horváthová a Čopíková, 2014).

Následující schéma (obrázek č. 1) znázorňuje sled činností, které by měly být uplatňovány při volbě strategie odměňování.



Obrázek č. 1: Řízení strategie systému odměňování (Horváthová a Čopíková, 2014)

1.4 Celková odměna

Obvykle je za odměnu považována mzda nebo plat, případně jiné formy peněžních odměn, které dostává pracovník od společnosti jako kompenzaci za odvedenou práci. Přístup k odměňování v moderním personálním řízení je však velmi široký a zahrnuje také jiné formy odměňování, které poskytuje společnost zaměstnancům také nezávisle na pracovním výkonu (Gosiorovský, 2005).

Systém celkové odměny tak propojuje různé složky odměn, které jsou vzájemně provázány, doplňují se a podporují (Armstrong, 2007). Při volbě konceptu celkové odměny je pak nutné rozhodnout se o vhodné kombinaci složek celkové odměny (Horváthová a Čopíková, 2014), které ohodnotí především složitost, odpovědnost a namáhavost práce, vliv pracovních podmínek a výsledky práce (Šubrt, 2018). Podstatné je zvyšovat dopad různých podob odměňování na motivaci, angažovanost a oddanost zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Za součásti celkové odměny je považováno cokoliv, co zaměstnance v souvislosti s prací uspokojuje a co je důsledkem nebo výsledkem aktivity pracovníka (Šubrt, 2018). Cílem celkové odměny je tak dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci co nejvíce uspokojeni prostřednictvím práce (Armstrong, 2007).

1.4.1 Složky celkové odměny

Celkovou odměnu tvoří hmotné a nehmotné druhy odměn. Mezi **hmotné odměny (transakční)** patří nároková složka odměn, která zahrnuje základní mzdu či plat, včetně zákonných příplatků a nenárokovou složku odměňování v podobě zásluhové odměny (prémie, bonusy, nadstandartní příplatky) a zaměstnaneckých výhod (benefitů). Mezi **nehmotné odměny (relační)** řadíme možnost seberealizace, možnost vzdělání a rozvoje, uznání, pochvalu, karierní růst, dobré vztahy na pracovišti nebo kvalitní pracovní podmínky (Armstrong, 2009; Horváthová a Čopíková, 2014).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké benefity		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti a zážitky z práce		

Hmotné odměny

- **Základní plat a mzda**

Základní plat/mzda představuje sumu peněz, která tvoří sazbu (tarif) za určitou práci nebo pracovní pozici a liší se podle míry požadovaných dovedností (Horváthová a Čopíková, 2014).

Platem je odměna za práci, která je zaměstnavateli poskytována v pracovním nebo služebním poměru (Gosiorovský, 2005). Platem odměňují zaměstnavatelé své zaměstnance ve veřejných službách a správě, kde je činnost financována z veřejných zdrojů. Pro tuto formu odměňování jsou v zákoníku práce stanoveny určité zásady, od kterých není možné se odchýlit (Šikýř, 2012). Plat bývá stanoven právním předpisem (zákoníkem práce a nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě), kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem zaměstnavatele nebo rozhodnutím zaměstnavatele (Šubrt, 2018).

Všichni ostatní zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům odměňování formou **mzdy**, pro které jsou v zákoníku práce stanoveny pouze obecná pravidla a minimální mzdová práva zaměstnanců, kterými jsou právo na minimální mzdu, minimální úroveň zaručené mzdy a minimální výši příplatků. Ostatní je ponecháno na zaměstnavateli a na jejich domluvě se zaměstnanci (Šikýř, 2012). Mzda musí být sjednána vždy před zahájením výkonu práce v kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné individuální smlouvě, mzdovým předpisem nebo mzdovým výměrem (Šubrt, 2018).

Důležitým pojmem v systému odměňování zaměstnanců je **minimální mzda**, která je definována jako „*nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu, v pracovním poměru, stejně jako v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr* (§111 odst. 1 zákoníku práce).“ Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než tato minimální mzda, přičemž do mzdy se v tomto případě nezapočítávají zákonné příplatky. Sazba minimální mzdy a podmínky pro její poskytování jsou stanoveny v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Nedosáhne-li mzda požadované výše minimální mzdy, náleží zaměstnanci doplatek (Šikýř, 2012).

Zaměstnance v pracovním poměru, jejichž mzda není stanovena v kolektivní smlouvě a zaměstnance, kterým je za práci poskytována odměna formou platu, chrání také nejnižší úroveň **zaručené mzdy**, která se stanovuje na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. To neplatí u zaměstnanců, jejichž mzda je stanovena v kolektivní smlouvě a u prací konaných mimo pracovní poměr na základě dohod o provedení práce. Zaručená mzda nebo plat je definována jako mzda nebo plat, na které vzniklo zaměstnanci právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového či platového výměru. Nedosáhne-li mzda požadované výše zaručené mzdy, náleží zaměstnanci doplatek (Šikýř, 2012).

- ***Příplatky***

Příplatky ke mzdě dělíme na povinné a nepovinné (Koubek, 2007). Povinné příplatky jsou dány zvláštními předpisy a zaměstnancům jsou poskytovány nad rámec základní mzdy/platu a to za specifických podmínek, jako jsou přesčasy, ztížené pracovní podmínky, práce v noci, o státních svátcích nebo o víkendech. Obvykle souvisí s pracovním zařazením a konkrétní pracovní pozicí ve společnosti (Horváthová a Čopíková, 2014). Mezi nepovinné příplatky patří například příplatek na ubytování, dopravu do zaměstnání, pracovní oděv a další příplatky, které souvisí s výkonem práce (Koubek, 2007).

- ***Prémie***

Prémie mohou být zaměstnancům vypláceny periodicky nebo jednorázově. Periodické prémie jsou poskytovány obvykle za množství a kvalitu odvedené práce za určité období. Jednorázové prémie (mimořádná odměna, bonus) bývají vypláceny za mimořádnou aktivitu, jako je například nadstandartní pracovní výkon (Koubek, 2007). Pro vyplácení prémie jsou obvykle předem stanovena pravidla, která stanoví skupiny odměňovaných zaměstnanců, dobu a způsob vyplacení (Šikýř, 2012).

- ***Osobní ohodnocení***

Osobní ohodnocení obvykle představuje procento základního platu. Je určeno k ohodnocení náročnosti dané pracovní pozice a dlouhodobých pracovních výsledků (Koubek, 2007). Osobní ohodnocení bývá stanoveno na základě systematického hodnocení (Šikýř, 2012).

- ***Odměňování zlepšovacích návrhů***

Tato odměna se váže na zlepšovací návrh, který souvisí s přírůstkem zisků nebo snížením nákladů. Jedná se o nástroj, který má vést ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti (Koubek, 2007).

- ***Podíly na výsledcích hospodaření organizace***

Tato složka odměňování je vyplácena zaměstnancům za podíl na dosažení očekávaných výsledků hospodaření společnosti (Šikýř, 2012). Jedná se o podíl na zisku, na výnosu (obratu, přidané hodnotě) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity). Podíl je stanoven procentní sazbou a může se lišit podle délky pracovního poměru nebo pracovní pozice (Koubek, 2007). Cílem je přimět zaměstnance k sounáležitosti s vykonávanou prací a stanovenými cíli společnosti (Šikýř, 2012).

- ***Ostatní odměny***

Ostatní odměny jistým způsobem zvýhodní pracovníka. Jedná se například o 13. plat, odměnu k životnímu jubileu, vánoční odměny, odměnu na dovolenou nebo odměnu při narození dítěte (Horváthová a Čopíková, 2014; Koubek, 2007)

- ***Zaměstnanecké výhody – benefity***

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnanci získávají v souvislosti se zaměstnáním (Šikýř, 2012). Na rozdíl od mezd, platů a odměn za vykonanou práci, se benefity obvykle neodvíjí od pracovního výkonu a jsou zaměstnancům poskytovány pouze proto, že pro danou společnost pracují (Koubek, 2007). Občas se přihlédnou k funkci, postavení pracovníka nebo k době jeho působení ve společnosti (Duda, 2008).

Zavedení zajímavého programu benefitů je pro společnost určitou výhodou. Jedná se o významnou investici do zaměstnanců, která zvyšuje produktivitu práce, snižuje fluktuaci a posiluje sounáležitost zaměstnance se společností. Benefity vytváří image společnosti a jsou pro ni formou prestiže (Bláha a kol., 2005; Pelc, 2011). Zvyšují atraktivitu zaměstnání a zlepšuje pověst společnosti (Šikýř, 2012). Pro zaměstnance představují formu motivace, která souvisí se zvýšením příjmu s ohledem na daňové výhody. Zaměstnancům také v případě poskytování příspěvků na penzijní nebo životní pojištění zajišťují určitý pocit jistoty, a to i do budoucna (Pelc, 2011).

V Evropě se setkáváme s výhodami:

- **sociální povahy** – částečné či zcela hrazené životní nebo penzijní pojištění, půjčky, popř. ručení za půjčky, příspěvky na sportovní aktivity a kulturu,
- **související s prací** – částečné či zcela hrazené stravování, nápoje, doprava a parkování, ubytování, hrazené vzdělávání, sleva na produkty dané společnosti,
- **související s postavením v dané společnosti** – služební automobil i pro osobní účely, nadstandardní vybavení kanceláře, notebook (Koubek, 2007; Šikýř, 2012).

Volitelné systémy zaměstnaneckých výhod

Soubor nevhodně zvolených nebo nedostatečných zaměstnaneckých benefitů není atraktivní pro zaměstnance ani pro potenciální uchazeče o pracovní pozici v dané společnosti (Koubek, 2007). Jestliže zaměstnavatel očekává, že zaměstnanecké výhody zvýší motivovanost a spokojenost pracovníků, měl by předem zjistit, které z benefitů jeho zaměstnanci preferují (Duda, 2008).

Vzhledem k tomu, že preference zaměstnanců jsou ovlivněny řadou faktorů, kterými jsou například pohlaví, věk, rodinný stav nebo životními podmínky, začaly podniky zavádět tzv. **volitelné systémy** zaměstnaneckých výhod (Duda, 2008). Jedná se o tzv. kafeteria systém, kdy mají zaměstnanci možnost vybrat si benefity, které jsou pro ně nejvhodnější. Obvykle zaměstnavatelé zavádí částečně volitelné systémy, kdy určí soubor plošně daných zaměstnaneckých výhod a část výhod, ze kterých si mohou zaměstnanci podle stanovených pravidel vybrat. Volitelné systémy využívá v České republice více než polovina společností. Nejčastější výhodou v rámci tohoto systému je možnost vzdělávání (hrnews.cz, 2018). Výhodou je určitá flexibilita, individualizace a spravedlnost, protože každý zaměstnanec je může čerpat pouze do výše svého účtu. Za nevýhodu tohoto systému lze považovat administrativní náročnost (Koubek, 2007).

Nehmotné odměny

Nehmotné odměny patří mezi formu nepeněžního odměňování, které přispívá k rozvoji a seberealizaci zaměstnance (Horváthová a Čopíková, 2014). Nehmotné druhy odměn korespondují s osobností zaměstnance a jeho potřebami. Souvisí se spokojeností a radostí, kterou mu práce přináší, příjemnými pocity z plnění pracovních úkolů, aktivit a také pocitu úspěšnosti (Armstrong, 2011).

- ***Vzdělání a rozvoj***

Společnost odměňuje zaměstnance také tím, že jim umožňuje učit se a rozvíjet své dovednosti, a to při řešení výzev, kterým na pracovišti musí každodenně čelit. Zásadním prvkem v systému odměňování je také možnost vzdělání a absolvování různých výcviků. Podstatné je také řízení pracovního výkonu formou zpětné vazby, která poskytuje informace o osobním rozvoji a zaměstnance podněcuje k samostatnému vzdělávání (Armstrong, 2009).

- ***Pracovní prostředí***

Pracovní prostředí tvoří základní hodnoty podniku, styl a kvalita vedení, právo zaměstnanců vyjádřit se, uznání, vytváření pracovních pozic a rolí, kvalita pracovního života (vybavení a zařízení místa, kde daný zaměstnanec pracuje) a také rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem (např. možnost flexibilní pracovní doby) (Armstrong, 2009).

1.4.2 Význam celkové odměny

Jestliže je koncepce celkové odměny správně navržena a implementována, pak podporuje strategické cíle a hodnoty podniku (Horváthová a Čopíková, 2014). Společnost, která zavede kvalitní systém odměňování, získává určité výhody. Nejdůležitější je motivovanost a oddanost zaměstnanců a s tím spojená vyšší výkonnost společnosti. Podstatné je také zlepšení zaměstnaneckých vztahů, což se může odrážet také na kvalitě odvedené práce. Dále systém odměňování založený na konceptu celkové odměny pomáhá společnosti ve válce o talenty na trhu práce (Armstrong, 2009).

1.5 Mzdové formy

Mzdové formy lze chápat jako rozdílné postupy a zásady pro stanovení mzdy (Šikýř, 2012). Při volbě konceptu odměňování v dané společnosti je potřeba nejdříve určit, jestli bude pracovník odměňován za odpracovanou dobu, výkon, kompetence nebo přínos pro společnost a na základě toho se rozhodnout o nejvhodnější mzdové/platové formě nebo jejich kombinaci (Horváthová a Čopíková, 2014).

Zaměstnavatelé, kteří svým pracovníkům poskytují za odvedenou práci odměnu v podobě platu, uplatňují výhradně formu měsíčního platu, neboť jiné možnosti jsou zákonem vyloučeny (Šubrt, 2018). Při odměňování zaměstnanců mzdou je výběr

mzdových forem plně v kompetenci každé společnosti a společnost má tak na výběr několik možností, jak své zaměstnance odměňovat. Může určit, jaká bude struktura celkové odměny podle mzdových forem, jaký bude vzájemný poměr těchto forem a jaké budou stanoveny zásady a pravidla při odměňování pracovníků, které bývají upraveny ve mzdovém předpise společnosti nebo jsou součástí kolektivní smlouvy (Koubek, 2011). Zaměstnavatel má možnost při volbě mzdových forem vycházet ze strategie společnosti, musí však dodržovat obecné požadavky zákoníku práce a prováděcích právních předpisů (Šikýř, 2012).

Mezi druhy mzdových forem patří:

- **základní mzdové formy** – časová, úkolová, podílová a smluvní mzda,
- **výkonné (zásluhové, pobídkové) mzdové formy,**
- **dodatkové mzdové formy** (Koubek, 2007; Horváthová a Čopíková, 2014).

1.5.1 Základní mzdové formy

- **Časová mzda**

Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdovou formou. Je definována jako hodinová, týdenní nebo měsíční suma peněz, kterou společnost zaměstnancům poskytuje za jejich odvedenou práci (Koubek, 2007).

Při časové mzdě měsíční je určena výše mzdy za celý kalendářní měsíc, přičemž nezáleží na počtu odpracovaných hodin vyplývající z určené týdenní pracovní doby.

Při časové mzdě hodinové je odměňování založeno na stanovení hodinové sazby (tarifu), která se násobí počtem odpracovaných hodin (Šubrt, 2018).

Při této formě odměňování je důležité určit spravedlivý systém odměn, který se odvíjí od pracovní pozice a s ní spojeného pracovního výkonu (Koubek, 2007). Je vhodná hlavně u pozic, u kterých je obtížné ovlivnit množství odvedené práce, nebo kdy je množství odvedené práce těžce měřitelné. Hodinová mzda je vyplácena především u dělnických kategorií, u ostatních pozic se obvykle jedná o měsíční plat (Šikýř, 2012).

Tato forma mzdy je jednoduchá a administrativně nenáročná. Výhodou je také to, že zaměstnavatelům umožňuje snadnější plánování mzdových nákladů. Pro zaměstnance je srozumitelná a dává jim pocit jistého výdělku. Nevýhodou je nízký stimulační podnět časové mzdy k vyšším pracovním výkonům a produktivity práce (Horváthová a Čopíková, 2014), a proto bývá často doplněna jinými formami mzdy, jako jsou provize, osobní ohodnocení nebo prémie (Šikýř, 2012).

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je dána tarifem, který se odvíjí od splnění normovaného pracovního úkolu, tedy podle stanového množství práce nebo tempa práce (Šubrt, 2018). Mzdu zaměstnance tak tvoří počet odpracovaných jednotek práce vynásobený sazbou za jednotku práce (Horváthová a Čopíková, 2014).

Tato forma mzdy je uplatňována zejména u dělnických prací. Předem je důležité stanovit výkonné normy a technologické a pracovní postupy. Mělo by být možné zkontrolovat množství a kvalitu odvedené práce a zaměstnanci by měli mít možnost výkon práce ovlivnit. Podmínkou je stanovit zásady hospodaření se zdroji, aby při snaze zaměstnanců o větší výkon, nedošlo k ohrožení jejich bezpečnosti (Koubek, 2007).

Výhodou této formy mzdy je, že se odvíjí od skutečného výkonu zaměstnanců, ke kterému je motivuje (Horváthová a Čopíková, 2014).

- **Podílová mzda**

Podílová neboli provizní mzda je formou odměny, která je dána procentem z objemu tržeb nebo ostatních obchodních případů. Tento druh odměny je tedy vhodný pro zaměstnance, jejichž pracovní náplní je prodej zboží či služeb (Šubrt, 2018).

Podílová mzda zaměstnanců může být závislá na prodaném množství zcela nebo zčásti. Při částečné závislosti je zaručen základní plat a k němu náleží provize za prodané zboží (Koubek, 2007). V případě úplné závislosti je provize poskytovaná jako jediná složka mzdy, přičemž zaměstnanci mají nárok na minimální výši zaručené mzdy dle složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce. Provizi může představovat procento z tržeb, zisku nebo může být stanovena pevná částka za jednotku prodeje (Šikýř, 2012).

Tato forma mzdy je velmi motivační, protože se odvíjí od pracovního výkonu. Bývá však často ovlivňována faktory (hospodářská situace, počasí, preference zákazníků), které zaměstnanec není schopen ovlivnit. Jejich vliv a význam je obtížné zjistit a do uvažování o výši mzdy zahrnout (Koubek, 2007).

- **Smluvní mzda**

Smluvní mzda je definována jako odměna za odvedený soubor prací, určitý pracovní výkon, který se zaměstnanec zaváže odvést nebo odvádět během určitého období. Po uplynutí tohoto období dojde k vyhodnocení pracovních výsledků, což může ovlivnit výši odměny v období následujícím (Horváthová a Čopíková, 2014).

- ***Smíšená mzda***

Smíšená mzda je kombinací několika mzdových forem. Jedná se například o měsíční mzdu poskytovanou společně s podílovou mzdou (Šubrt, 2018) nebo o kombinaci časové mzdy s úkolovou mzdou, kdy je k základní mzdě poskytnuta odměna za výkon přesahující stanovenou hranici (Horváthová a Čopíková, 2014).

1.5.2 Výkonné/zásluhové mzdové formy

Tyto formy mezd se odvíjí od výkonu zaměstnance, jeho přínosu a kompetencí v dané společnosti. Tato forma mzdy je vyplácena formou zvýšení základní mzdy, formou bonusů nebo kombinací těchto možností (Horváthová a Čopíková, 2014).

- ***Odměňování na základě výkonu – pobídkové odměny***

Jedná se o nárůstek peněžní odměny na základě dosažení předem dohodnutých výsledků – úkolů, cílů. Míra zvýšení mzdy se obvykle odvíjí od hodnocení a bodování pracovního výkonu (Armstrong, 2009).

- ***Odměňování na základě kompetencí***

Jedná se odměny na základě charakteristik osob zahrnujících znalosti, dovednosti, schopnosti a chování, které umožňuje výkon (Horváthová a Čopíková, 2014).

- ***Odměňování na základě přínosu***

Tato forma mzdy zahrnuje nejen odměnu za výsledky – výkony, výstupy, ale i za schopnosti – vstupy (Horváthová a Čopíková, 2007). Jedná se například o odměnu za uzavření výhodného obchodu (Armstrong, 2009). Tato forma odměňování se zaměřuje na to, aby zaměstnanci prostřednictvím svého úsilí a dovednosti přispěli k plnění cílů společnosti (Armstrong, 2007).

1.5.3 Dodatkové mzdové formy

Využívají se například pro zvýšení motivačního účinku časové mzdy, která neodměňuje výkon, ale jen odpracovaný čas (Koubek, 2007). Tyto mzdové formy mohou být poskytovány jednorázově nebo opakovaně, jednotlivci nebo hromadně. Jedná se například o věrnostní prémie, osobní ohodnocení, provize, podíly na hospodářských výsledcích, příplatky, odměnu na dovolenou či Vánoce, při narození potomka nebo při odchodu do důchodu (Horváthová a Čopíková, 2014).

1.6 Faktory ovlivňující odměňování

Při volbě systému odměňování zaměstnanců je potřeba brát v úvahu řadu faktorů, které lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Lidé se často domnívají, že odměna by se měla odvíjet od pracovního výkonu, protože pouze tímto způsobem lze pracovníky motivovat k lepší práci (Horváthova a Čopíková, 2014). Pracovní výkon však bývá mnohdy obtížně měřitelný, a jestliže není zřetelně zajištěna vazba mezi odměnou a výkonem, může být tento systém odměňování nespravedlivý (Gosiorovský, 2005).

Odměna se tak často odvíjí od příslušnosti k organizaci, zejména u odměn jako jsou placené dovolené a třináctý plat. Často odměna závisí také na dosaženém vzdělání, schopnostech, délce praxe a době působení v dané společnosti (Gosiorovský, 2005).

Mezinárodní úřad práce uvádí faktory, které je potřeba brát v úvahu při odměňování pracovníků v dané společnosti: analýza a úsudek, bystrost, dovednosti, duševní zátěž, kreativita, obtížnost práce, rizikovost a přesnost práce, odpovědnost za peníze, materiál a informace, řešení problémů, řízení a kontrola lidí aj. (Gosiorovský, 2005).

Mzdotvorné faktory vytváří spolu s dalšími okolnostmi tzv. determinanty odměňování zaměstnanců společnosti, přičemž Dle Armstronga (2011) se mezi hlavní determinanty řadí:

1. Relativní hodnota práce určitého pracovního místa pro společnost.
2. Relativní hodnota pracovníka.
3. Situace na trhu práce v daném místě, regionu, státě.
4. Úroveň odměňování v daném regionu, státě, oboru nebo v konkurující společnosti.
5. Životní náklady v daném regionu či zemi.
6. Životní podmínky v daném regionu či zemi.
7. Množství prostředků, které může společnost použít k odměňování zaměstnanců.
8. Technika a technologie, které se využívají ve společnosti.
9. Produktivita práce v dané společnosti.
10. Právní předpisy upravující systém odměňování.

1.6.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory

Vnitřní neboli vnitropodnikové faktory lze dle Horváthové a Čopíkové (2014) rozdělit do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky určité pracovní pozice a jejím umístěním v hierarchii funkcí společnosti.
- Faktory související s úrovní pracovního výkonu, pracovními výsledky a pracovním chováním, kdy jako zdroj informací slouží hodnocení pracovníka.
- Faktory, související s pracovními podmínkami určité pracovní pozice, které mohou negativně ovlivňovat zdraví, bezpečnost nebo pohodlí zaměstnance.

1.6.2 Vnější mzdovotvorné faktory

Mezi vnější faktory, které ovlivňují odměňování zaměstnanců, dle Horváthové a Čopíkové (2014) patří:

- Aktuální situace na trhu práce, zejména poptávka a nabídka práce, úroveň pracovních sil dané kvalifikace, ale také způsob odměňování u konkurenčních společností na trhu práce, v oboru nebo daném regionu, přičemž se vychází z analýzy tržních sazeb.
- Předpisy, upravující oblast odměňování, především minimální mzdu a mzdové tarify, povinné příplatky nebo placenou dovolenou.

1.7 Pracovní motivace zaměstnanců

S problematikou odměňování zaměstnanců také úzce souvisí proces motivace a oblast motivů lidského chování.

V oblasti motivace rozlišujeme dva základní pojmy, a to motiv a stimul. Stimul lze chápat jako vnější podnět, který ovlivňuje lidské chování. Jedná se o objektivní fakt, který umožňuje uspokojit některou z lidských potřeb (Kleibl a kol., 1998). „*Slovo motiv je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co nás uvádí do pohybu.*“ (Adair, 2004). Jedná se o působení vnitřní hybné síly v lidské psychice – vnitřní pohnutku, která ovlivňuje jednání člověka. Obvykle na psychiku člověka působí několik motivů najednou, které se mohou lišit nebo shodovat v intenzitě, směru nebo stálosti. Pokud jsou některé z motivů podobné, vzájemně se posilují (Gosiorovský, 2005).

Za základní stimul pracovní motivace je považována především finanční mzda, která zajišťuje životní úroveň zaměstnance (Kleibl a kol., 1998). Ze mzdového průzkumu firmy Hays vyplývá, že 65 % respondentů by si rozmyslelo odejít ze zaměstnání v případě, že by došlo k navýšení mzdy. Dlouholetá praxe však potvrzuje, že tito zaměstnanci firmu do půl roku opustí. Finance lze tak považovat za krátkodobou motivaci (Hays, 2018). Velmi podstatnou je často spíše nefinanční motivace v podobě firemní kultury a hodnot společnosti daných komunikací, atmosférou a poskytováním zpětné vazby na pracovišti (Horváthová a Čopíková, 2014). Motivace je založena také na náplni práce nebo spravedlnosti odměňování (Kleibl a kol., 1998).

Motivační program společnosti je chápán jako ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a který má vytvořit pozitivní postoj zaměstnance ke společnosti (Dvořáková, 2007).

Pracovní motivace posiluje nasazení, iniciativu, vstřícnost a odpovědnost zaměstnanců. Správně motivovaní zaměstnanci mají větší ochotu plnit zadané úkoly a mají vstřícnější přístup k práci, zákazníkům a obchodním partnerům (Urban, 2017).

Hlavním principem motivace je „něco za něco“, kdy vhodnou motivací lze zvyšovat výkonnost zaměstnanců. Častou chybou je považování dobře odvedenou práci za samozřejmost. Podnik by se měl zaměřit především na to, aby u pracovníků nedošlo k demotivaci. K demotivačním faktorům patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení, projevy nedůvěry, opomíjení zpětné vazby a nedostatečná pozornost věnovaná názorům zaměstnanců (Urban, 2010).

Na pracovní motivaci lze pohlížet ze dvou hledisek, a to jako na motivaci **vnitřní** a **vnější**. V případě **vnitřní motivace** zaměstnanci motivují sami sebe a to tak, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede ke splnění jejich vytyčených cílů. Jedná se o vnitřní chtíč nebo touhu, která přivádí k určitému chování. Díky této motivaci lidé dělají něco pro svůj prospěch a něco co je baví a uspokojuje. V případě **vnější motivace** jsou zaměstnanci motivováni svým okolím. Ze strany zaměstnavatele se jedná o motivaci prostřednictvím odměňování, povýšení, změny pracovní náplně, delegování, zavádění týmové práce, pochvaly, ale v některých případech také prostřednictvím kritiky (Adair, 2004; Armstrong, 1999; Bělohlávek, 2010).

Maslowova hierarchie potřeb

Podmíněnost lidského chování má svoji příčinu v podnětech psychické nebo fyzické povahy, které se stávají potřebami. Mezi nejznámější teorii hierarchie lidských potřeb patří **teorie dle Maslowa**, která popisuje několik druhů potřeb, postupujících hierarchicky od základních fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace:

- **Fyziologické potřeby** – potřeby spánku, potravy, vody a vzduchu.
- **Potřeba bezpečí** – emocionální a fyzické bezpečí, stabilita.
- **Potřeba sounáležitosti** – interakce s ostatními lidmi a potřeba být akceptován.
- **Potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení, funkce.**
- **Potřeba seberealizace** – zahrnuje potřebu uplatnění schopností a vlastního potenciálu (Wágnerová, 2008).

Pokud se tato hierarchie převede do oblasti pracovního života, vypadá takto:

- **Mzda**, ve výši uspokojující základní fyziologické potřeby.
- **Pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení.**
- **Přijetí ostatními pracovníky.**
- **Tituly, povýšení, pocit úspěšnosti, respekt.**
- **Pracovní seberealizace, osobní růst, rozvoj, plné využití schopností** (Wágnerová, 2008).



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle: Wágnerová, 2008)

1.8 Systém hodnocení zaměstnanců

K dalším procesům, které jsou úzce spojeny se systémem odměňování, patří proces hodnocení zaměstnanců sloužící ke kontrole zaměstnanců, jejich usměrňování, motivaci a stimulaci k lepším pracovním výkonům. V podstatě se jedná se o důležitou zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci vykonávají svoji práci (Bláha a kol., 2005).

Pravidelné hodnocení slouží k získání informací o pracovním výkonu zaměstnanců, jejich potenciálu a budoucích potřebách (Foot and Hook, 2002). Hodnotí se, jak pracovníci vykonávají zadanou práci a jak plní přidělené pracovní úkoly. Dále se hodnotí, jak zaměstnanci splňují požadavky pro danou pracovní pozici a jaké je jejich pracovní nasazení (Koubek, 2007). Toto hodnocení umožňuje určit, čeho bylo v daném hodnoceném období dosaženo s možností stanovit budoucí cíle pro následující období (Foot a Hook, 2002).

Posuzovány jsou také vztahy mezi spolupracovníky a přístupy pracovníků k zákazníkům a osobám, se kterými přijdou do styku. Hodnocení pracovníků provádí obvykle bezprostřední nadřízený, ale může být prováděno i nadřízeným bezprostředně nadřízeného, personálním pracovníkem, podřízenými, spolupracovníky nebo zákazníky. Stále více využíváno je také sebehodnocení zaměstnanců, kdy pracovníci hodnotí sami sebe (Koubek, 2007).

Výsledky hodnocení bývají podkladem pro odměňování zaměstnanců. Závěry hodnocení musí být sděleny každému hodnocenému zaměstnanci a v případě zjištění nedostatků je sjednána vhodná náprava. K tomu slouží hodnotící pohovory zpravidla vedené nadřízeným, které se provádí na konci procesu hodnocení. Proces hodnocení tak umožňuje komunikovat s nadřízeným (Hroník, 2006).

1.8.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci bývají hodnoceni dle předem zvolených kritérií, jejichž definování je stěžejní záležitostí každé společnosti (Koubek, 2011). Wágnerová (2008) popisuje několik doporučení pro stanovení kritérií, která by měla být při hodnocení zaměstnanců zohledněna. Uvádí, že je nutné upřednostňovat objektivní hodnocení před subjektivním, hodnotit zaměstnance ve vztahu k výkonu práce a jejímu popisu, zabývat se chováním zaměstnance nikoliv jeho vlastnostmi a také popisovat výkon práce ve vztahu k moci hodnoceného a kategorii jeho práce.

Dle Koubka (2011) bývají hodnocenými kritérii nejčastěji:

- **Výsledky práce** – kvantita a kvalita práce, spokojenost a množství klientů, množství reklamací, zmetkovitost.
- **Pracovní chování zaměstnanců** – ochota plnit pracovní úkoly, vzdělávat se, snaha při plnění úkolů, dodržování pokynů, řádná docházka.
- **Sociální chování** – jednání s lidmi, ochota spolupracovat, vztahy a postoje ke kolegům, nadřízeným a podřízeným, styl vedení.
- **Dovednosti, znalosti** – dosažené vzdělání, diplomy, osvědčení, samostatnost při plnění úkolů, přizpůsobivost, odolnost ke stresu, organizační schopnosti.

1.8.2 Typy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na:

- **Neformální hodnocení** je příležitostné hodnocení nadřízeným zaměstnancem při běžné denní pracovní rutině. Toto hodnocení může mít například podobu porady o plnění pracovních úkolů, přičemž výstupem nebývá formální dokument, a proto na základě tohoto hodnocení obvykle nebývají vyvozeny personální změny.
- **Formální hodnocení** je naplánované, systematické hodnocení, které se periodicky opakuje. Výsledkem je dokument, který se následně zakládá do osobní složky každého zaměstnance. Na rozdíl od neformálního hodnocení zaručuje formální hodnocení jednotný přístup k zaměstnancům a hodnocení dle předem stanovených kritérií (Bláha a kol., 2005, Koubek, 2011).

Formální hodnocení může mít podobu hodnocení kompetencí, výkonu nebo mimořádného hodnocení. Při hodnocení kompetencí jsou posuzovány dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje zaměstnanců. Toto hodnocení se provádí obvykle 1krát ročně a ovlivňuje karierní růst, rozvoj pracovníka a také pevnou složku mzdy. Hodnocení výkonu posuzuje množství a kvalitu odvedené práce. Provádí se častěji, obvykle 1krát za měsíc nebo 1krát za 3 měsíce a slouží jako podklad pro pohyblivou složku mzdy (odměny). Mimořádné hodnocení je uplatňováno v přesně definovaných situacích, jako je přearování zaměstnance na jinou pracovní pozici aj. (Pilařová, 2008).

1.8.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Mezi základní metody hodnocení zaměstnanců patří metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost:

- **Metody zaměřené na minulost** – Tyto metody hodnotí události, které se již staly a jsou snadno měřitelné. Jedná se například o metodu zhodnocení klíčových událostí – negativních i pozitivních za určitý časový interval.
- **Metody zaměřené na přítomnosti** – Tyto metody jsou zaměřeny na aktuální situaci. Při metodě 360° se využívá dotazníkové šetření, kdy jsou zaměstnanci anonymně hodnoceny kolegy, nadřízenými, podřízenými nebo zákazníky dle daných kritérií. Součástí této metody je i sebehodnocení. Při metodě 540° se vychází z informací z hodnocení 360° a je doplněno o informace mimo firmu.
- **Metody zaměřené na budoucnost** – Jedná se o metodu, která předpovídá, co by mohlo nastat (Horník, 2006).

1.9 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance lze rozdělit na povinnou péči, kterou stanoví zákony a jiné právní předpisy, dále smluvní péči danou kolektivní smlouvou a na dobrovolnou péči, která se odvíjí od individuální personální politiky každého zaměstnavatele. Pro udržení spokojených zaměstnanců by měla společnost věnovat dostatečnou pozornost především oblasti dobrovolné péče o zaměstnance (Koubek, 2007).

- **Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba ovlivňuje volný čas a možnost uspokojování mimopracovních aktivit zaměstnanců. Délku pracovní doby a její maximální hodnotu během týdne a dne upravuje zákoník práce. Upravena je délka přestávek v práci, jejich rozvržení a maximální rozsah práce přesčas. Zákon stanoví práci v noci, o svátcích a víkendech. Společnosti často pro uspokojení zaměstnanců uplatňují tzv. pružné pracovní režimy. Při pružné pracovní době si zaměstnanci zvolí začátek a konec pracovní doby, přičemž bývá vyčleněn časový úsek, kdy zaměstnanci musí být na pracovišti (Koubek, 2007).

- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Jedná se o povinnost zaměstnavatele odstranit příčiny ohrožení zdraví a života zaměstnanců, a tím vytvoření bezpečných pracovních podmínek (Koubek, 2007).

- **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí zahrnuje soubor materiálních podmínek práce, které mají vliv na zaměstnance během pracovního procesu, které zvyšují pracovní pohodu zaměstnanců. Jedná se také o fyzikální vlivy (hluk, osvětlení) a sociálně-psychologické faktory (kontakt s lidmi) (Koubek, 2007).

- **Personální rozvoj zaměstnanců**

Tato oblast zahrnuje péči o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což pozitivně ovlivní spokojenost a motivaci zaměstnanců (Koubek, 2007).

- **Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti**

Tyto služby zahrnují občerstvení na pracovišti, prostory sloužící osobní hygieně a odpočinku. Dále například zdravotní služby, poskytnutí pracovních oděvů a pomůcek nebo zajištění dopravy zaměstnanců do zaměstnání (Koubek, 2007).

- **Péče o životní prostředí**

Společnosti se soustředí také na obytné a přírodní prostředí nacházející se v okolí podniků (např. sponzorováním údržby zeleně). Udržované přírodní prostředí má vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců (Koubek, 2007).

- **Ostatní služby**

Jedná se o poskytování různých služeb zaměstnancům, ale i jejich rodinám. Zahrnují možnost rekreace, sportovní a kulturní akce, zřízení podnikových jeslí a mateřských škol nebo finanční pomoc v nouzi (živelná pohroma, úmrtí člena rodiny) (Koubek, 2007).

1.10 Spokojenost v zaměstnání

Spokojenost pracovníků v zaměstnání se odvíjí od náplně samotné práce, odměny, způsobu vedení, kolektivu a pracovních podmínek (Štikar, 2003). Je ovlivněna celkovou úrovní řízení lidských zdrojů ve společnosti, jejíž součástí může být objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, potřebná míra informovanosti, možnosti vzdělávání a rozvoje, potřebná podpora, péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění (Armstrong, 1999).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část diplomové práce se zabývá představením vybrané společnosti, uvedením předmětu činnosti podnikání a zhodnocení její hospodářské situace se zaměřením také na osobní náklady. Součástí této části práce je také analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti včetně popisu současného systému odměňování zaměstnanců. Dále byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a řízený rozhovor s generálním ředitelem. Závěr kapitoly je věnován shrnutí analýz současného stavu pomocí SWOT analýzy.

2.1 Charakteristika vybrané společnosti

Obchodní název: XY a.s.

Datum vzniku: 12. 5. 2015

Sídlo: Brno

Pobočky: Brno, Praha, Jihlava, Olomouc, Most

Počet zaměstnanců: 25

Společnost XY a.s. byla založena v ČR v roce 2015 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně. Společnost poskytuje prostřednictvím sítě poboček a franšíz svým klientům komplexní redukční proteinový program založený na postupném, bezpečném a zdravém hubnutí pomocí rozmanitého a vyváženého jídelníčku tvořeným produkty společnosti sestaveného výživovými odborníky. Produkty společnosti jsou vyráběny týmem odborníků externí společnosti na území České republiky. Portfolio výrobků obsahuje kromě „klasických“ pokrmů také řadu bezlepkových a bezlaktózových produktů (interní dokumenty společnosti, 2019).

Společnost má 5 dceřiných poboček, a to v Brně, Praze, Jihlavě, Olomouci a Mostě. Dalších 52 subjektů působí jako franšízy. Společnost navazuje obchodní vztahy s živnostníky i firmami. Franšízám poskytuje know-how, pomáhá se zavedením pobočky, zajišťuje marketing, kontrolu, obnovu a vývoj produktů, poskytuje provoz centrálního skladu a jistotu dostatku skladových zásob a dále poskytuje IT a technickou podporu. Franšízy od společnosti odkupují produkty, které nabízí svým klientům. Produkty společnosti XY a.s. tak nejsou dostupné v kamenných obchodech, ale jsou nabízené pouze prostřednictvím sítě společnosti, kdy proškolený tým výživových poradců doporučí klientovi produkty na míru (interní dokumenty společnosti, 2019).

2.1.1 Hospodářská situace společnosti

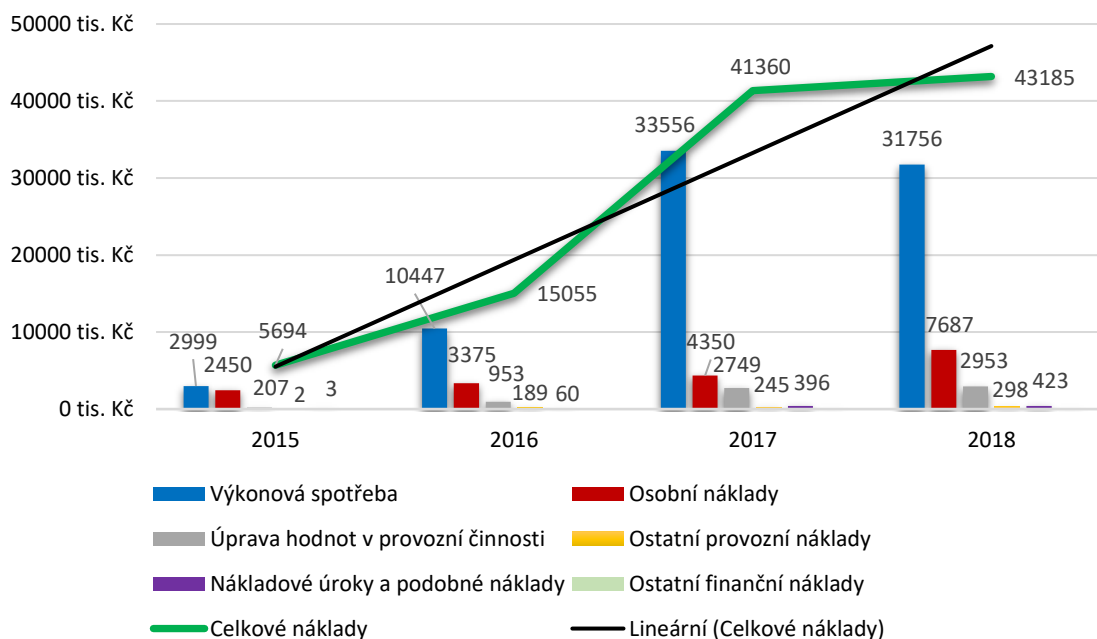
Tabulka č. 2 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření za účetní období od roku 2015 do roku 2018. Výsledek hospodaření se v prvních dvou letech pohyboval v záporných číslech, což není u nově založené společnosti nijak neobvyklé. Za pozitivní lze považovat, že se společnosti podařilo dosáhnout kladných hodnot již v roce 2017, kdy hospodářský výsledek činil 892 tisíc Kč. K roku 2018 činil hospodářský výsledek 1 845 tisíc Kč, což je oproti roku 2017 nárůst o více než dvojnásobek.

Tabulka č. 2: Výsledek hospodaření (Výkaz zisku a ztrát společnosti XY a.s.)

Ukazatel [tis. Kč]	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	-916	-963	892	1 845

Náklady

Níže uvedený graf (graf č. 1) zobrazuje vývoj nákladů v letech 2015-2018 v tisících Kč. Největší položkou je výkonová spotřeba, která zahrnuje náklady vynaložené na prodané zboží, služby, spotřebu materiálu a energie. Výkonová spotřeba se zvýšila mezi rokem 2015 a 2016 více jak 3krát. Výrazný nárůst zaznamenala také mezi rokem 2016 a 2017. V roce 2018 došlo k mírnému poklesu o zhruba 5 %. Osobní náklady ve sledovaném období se zvyšují s počtem zaměstnanců.



Graf č. 1: Vývoj nákladů v letech 2015-2018 (Vlastní zpracování)

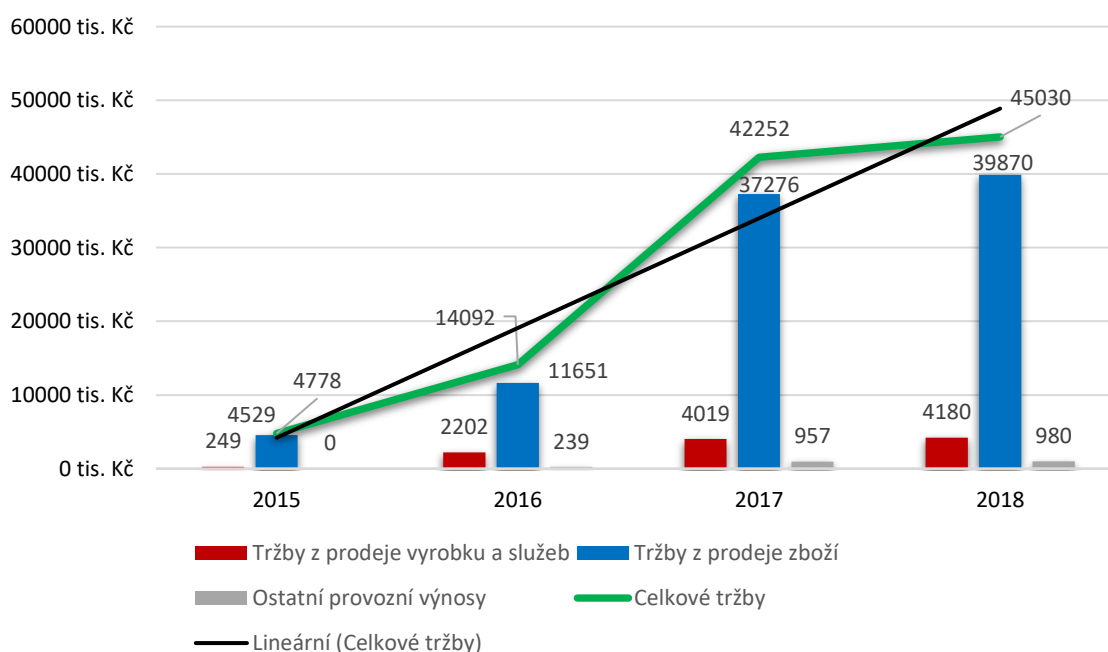
Následující tabulka (tabulka č. 3) zobrazuje vývoj osobních nákladů od roku 2015 do roku 2018. Z tabulky je zřejmé, že osobní náklady se v roce 2018 zvýšily oproti roku 2015 až 3krát.

Tabulka č. 3: Osobní náklady (Vlastní zpracování)

Ukazatel [tis. Kč]	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady	2 450	3 375	4 350	7 687

Tržby

Následující graf (graf č. 2) zobrazuje vývoj tržeb od roku 2015 do roku 2018 v tisících Kč. Z grafu je patrné, že největší položkou vybrané společnosti jsou tržby z prodeje zboží. Tržby rostou oproti nákladům rychleji, což vidíme i na růstu hospodářského výsledku. V roce 2015 činily tržby 4 778 tis. Kč, což je v porovnání s rokem 2018 téměř 10krát méně.



Graf č. 2: Vývoj tržeb v letech 2015-2018 (Vlastní zpracování)

2.2 Analýza prostředí společnosti

V následujících kapitolách jsou popsány vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují chod společnosti. K analýze vnitřního prostředí byl použit McKinseyho model 7S. Analýza vnějšího prostředí byla provedena za pomoci SLEPT a PORTEROVY analýzy.

2.2.1 McKinseyho model 7S

Strategie

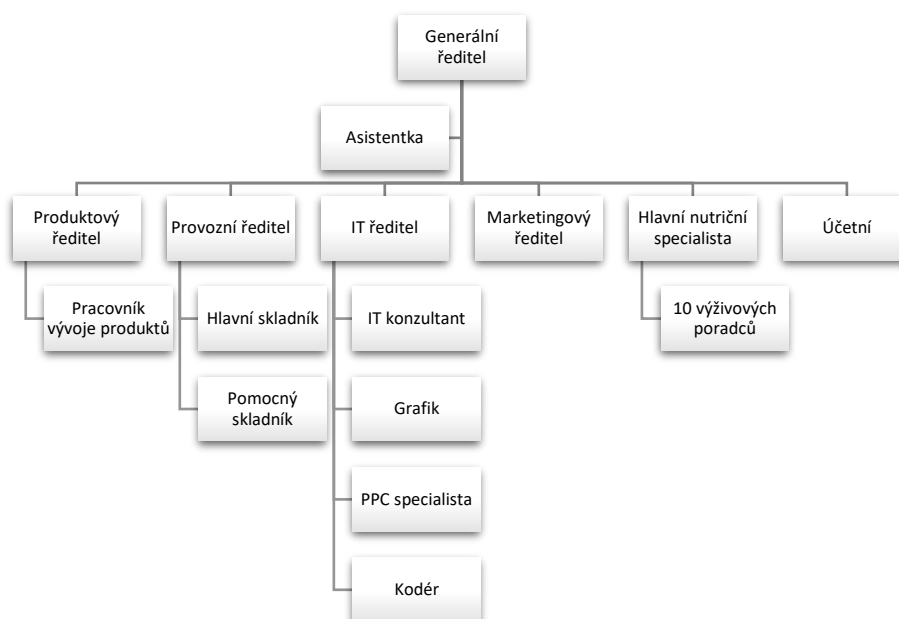
Společnost si klade za cíl získat pozici lídra na trhu poskytovatelů dietního proteinového programu a výživového poradenství. Strategií společnosti XY a.s. je především dosahovat vysoké spokojenosti svých klientů, která se odvíjí především od kvality produktů a poskytovaných služeb. Podnik si klade za cíl nabízet svým klientům produkty z kvalitních surovin vyrobených v České republice, které mají vhodné nutriční složení a zároveň výbornou chuť. Plánem do budoucna je také rozšíření poboček společnosti do zahraničí s cílem najít nové potenciální zákazníky, což by umožnilo rozšiřovat klientelu a tím i ziskovost. Společnost na trhu nese dobré jméno a noví zákazníci přicházejí především na základě doporučení od zákazníků, kteří mají se společností kladné zkušenosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

Personální strategií společnosti je zaměstnávat pouze kvalitní pracovníky, kteří se ztotožňují s filozofií společnosti a mají zájem aktivně se podílet na jejím vývoji. Na manažerské pozice jsou přijímáni především pracovníci s potřebnými zkušenostmi. Výživové poradce společnosti tvoří pouze pracovníci vzdělaní v oblasti výživy, pro které je výživa a zdravý životní styl zároveň zálibou a kteří jsou ochotni klientům při plnění redukčních plánů poskytnout odborné výživové poradenství, individuální přístup a maximální podporu. Úspěch společnosti a kvalita poskytovaných služeb tak závisí především na kvalitě personálu, s čímž souvisí strategie adekvátního odměňování zaměstnanců (interní dokumenty společnosti, 2019).

Struktura

Následující schéma organizační struktury (obrázek č. 3) znázorňuje pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Celkem je ve společnosti 25 zaměstnanců, a proto některé oddělení zastupuje jen jeden pracovník. Jedná se o liniovou strukturu, kdy veškerou rozhodovací pravomoc má majitel společnosti spolu s generálním ředitelem, kterého pověřil k odpovědnosti za chod společnosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

Pod generálního ředitele spadají jednotlivé úseky vedené jednotlivými odbornými řediteli. Personalista ve společnosti zaměstnán není. Administrativu z oblasti řízení lidských zdrojů (odměňování) provádí účetní. O přijímání a případném propouštění zaměstnanců a o nastaveném systému odměňování rozhoduje majitel společnosti společně s generálním ředitelem, který majiteli poskytuje informace o chodu společnosti a výsledcích práce zaměstnanců (interní dokumenty společnosti, 2019).



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti
(Vlastní zpracování dle: interní dokumenty společnosti, 2019)

- Pracovní náplň zaměstnanců podle pozice

Společnost XY a.s. řídí **generální ředitel** pověřený **majitelem** společnosti, pod kterého spadají jednotlivé úseky vedené odbornými řediteli.

Asistentka vyřizuje běžnou administrativní agendu (korespondence, smlouvy, zápisy z porad, kontrolu pracovních výkazů). Dále domlouvá schůzky, objednává kancelářské potřeby, kopíruje a tiskne podklady pro různá obchodní jednání.

Provozní ředitel odpovídá za bezproblémový chod společnosti během jejího běžného provozu, navrhuje a implementuje změny týkající se systémových a provozních záležitostí. Zabývá se řešením operativních problémů a systematicky řídí jejich prevenci. Organizuje zavedení poboček a pomáhá při budování franšíz. Dále provádí kontrolu a koordinaci pracovníků skladu.

Marketingový ředitel stanovuje business plán z hlediska marketingové strategie společnosti. Jeho hlavním úkolem je analýza a monitoring trhu, sledování vývojových trendů a konkurence. Marketingový ředitel spolu s provozním ředitelem na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty reprezentují společnost.

Produktový ředitel se zabývá vývojem nových produktů, a především komunikací s externí výrobní firmou, s kterou se domlouvá na recepturách a výrobním procesu.

Pracovník vývoje nových produktů sleduje nové trendy v oblasti produktů zdravé výživy, provádí testy a zkoušky ingrediencí a podílí se na přípravě nových receptur.

Výživoví poradci jsou odborníky v oblasti zdravého životního stylu, kteří klientům poskytují individuální péči a poradenství v rámci redukčního programu sestaveného na konceptu společnosti XY a.s. Výživové poradce řídí a proškoluje je **hlavní nutriční terapeut**, který navštěvuje všechny pobočky a je v kontaktu se všemi poradci. Má být všem výživovým poradcům nápomocný při sestavování dietních plánů.

IT ředitel je zodpovědný za provoz IT v dané společnosti a odpovídá za chod oddělení. Obstarává hardwarové a softwarové vybavení, včetně výběru nejvhodnějších dodavatelů. Odpovídá také za vedení projektu implementace informačního systému.

IT konzultant provádí technickou údržbu počítačových systémů. Zabývá se analýzou dostupných technických informací, na základě, kterých identifikuje možnosti zlepšení provozu informačních technologií ve společnosti. Konzultant komunikuje s dodavateli a uživateli a pomáhá při řešení veškerých technických a IT problémů.

Grafik se zabývá úpravou webového designu, návrhem obalů pro produkty společnosti a tvorbou bannerů pro různé kampaně a propagační materiály.

PPC specialista má na starost online marketing. Jeho hlavním úkolem je zajištění placené reklamy.

Kodér kóduje dle programovacích jazyků. Konkrétně se jedná o jazyky HTML a CSS, pomocí kterých je dáno, jak web společnosti vypadá a jak se chová.

Skladníci vykonávají veškeré aktivity, které se týkají zacházení se zbožím a jeho skladováním. Mají na starost příjem zboží včetně kontroly dodacích listů, kontrolu správnosti EAN kódu na vyskladněném zboží, vychystávání a zabalení zboží na základě objednávek a jeho expedice na jednotlivé pobočky. Skladníci aktualizují údaje týkající se pohybu zboží a stavu skladových zásob. Povinností je také zajištění pořádku skladových prostor a běžná údržba mechanizačních prostředků a skladových zařízení.

Účetní provádí kontrolu správnosti faktur, zpracovává účetní doklady a komunikuje s úřady. Zodpovídá za obsluhu bankovních účtů a prvotní zpracování mezd. Účetní vyřizuje běžnou administrativu odměňování a vytváří statistické tabulky o ekonomické situaci a úspěšnosti společnosti za dané období (interní dokumenty společnosti, 2019).

Styl vedení

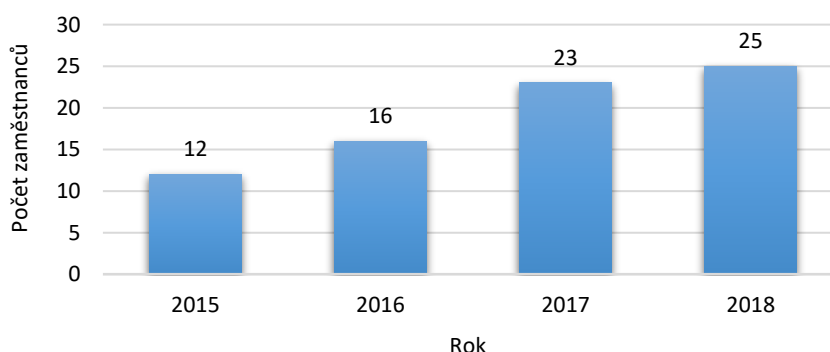
Ve společnosti je uplatňován direktivní styl řízení, to znamená, že platí to, co řekne šéf – generální ředitel pověřený majitelem společnosti. Generální ředitel je vysoce aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se na svůj názor a pojetí, ale respektuje návrhy a nápady zaměstnanců (interní dokumenty společnosti, 2019).

Skupina

- Vývoj počtu zaměstnanců

Vedení společnosti je od jejího založení v roce 2015 víceméně stávající. Kvůli rozšiřujícím pobočkám došlo k postupnému navýšení počtu výživových poradců, zaměstnání nového pomocného skladníka, vývojáře produktů a rozšíření IT oddělení. Pozice hlavního nutričního terapeuta nebyla původně zavedena. Na tuto pozici se vypracovala v roce 2017 jedna z výživových poradkyň (interní dokumenty společnosti, 2019).

Následující graf (graf č. 3) znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti od roku 2015 po rok 2018. Počty zaměstnanců jsou uvedeny vždy k 31. 12. daného roku. Mezi lety 2015 a 2016 se jedná o procentuální nárůst o 33,3 %, mezi lety 2016 a 2017 o nárůst o 43,8 %. Počet zaměstnanců mezi lety 2017 a 2018 se zvýšil o 8,7 % (interní dokumenty společnosti, 2019).



Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2018
(Vlastní zpracování dle: interní dokumenty společnosti, 2019)

- **Struktura zaměstnanců dle pohlaví, věku a vzdělání**

Ve společnosti pracuje 14 žen (58 %) a 11 mužů (42 %). Jedná se o pracovníky ve věku od 26 do 45 let. Nejmladším zaměstnancem je asistentka. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 30-39 let (52 %), tedy produktivního věku. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 20-29 let (40 %). 2 zaměstnanci (8 %) spadají do skupiny 40-49 let. Všichni zaměstnanci dosáhli vzdělání mezi stupněm vyučen/a a vysokoškolským vzděláním. Žádný nemá pouze základní vzdělání. Výuční list mají 2 zaměstnanci (8 %), středoškolské vzdělání s maturitou má 10 zaměstnanců (40 %), vyšší odbornou školu má 5 zaměstnanců (20 %) a 8 zaměstnanců (32 %) má vysokou školu (interní dokumenty společnosti, 2019).

- **Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace vyjadřuje odchod zaměstnanců ze společnosti za daný rok. V průběhu roku 2016 odešel ze společnosti XY a.s. 1 výživový poradce pro neztotožnění s filozofií společnosti. V roce 2017 odešel skladník a jeden výživový poradce. Tito pracovníci byli ihned nahrazeni. Doporučená hodnota fluktuace je 5-10 % (podnikatel.cz, 2018). Společnost XY a.s. tak spadá ve všech letech do doporučeného limitu a lze tuto míru fluktuace považovat za optimální. Společnost tak nemusí vynakládat velké úsilí na zaučování nových zaměstnanců (interní dokumenty společnosti, 2019).

Tabulka č. 4: Míra fluktuace v letech 2015-2018 (vlastní zpracování dle: interní dokumenty společnosti, 2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	12	16	23	25
Odchod zaměstnanců	0	1	2	0
Míra fluktuace %	0	6,3	8,7	0

- **Nemocnost zaměstnanců**

Ve firmě není vedena statistiku nemocnosti zaměstnanců (interní dokumenty, 2019)

Schopnosti

Všichni zaměstnanci společnosti musí k výkonu práce splnit určité předpoklady – odpovídající schopnosti, znalosti či vzdělání. Požadavky na zaměstnance se liší podle pracovní pozice. Všichni však musí mít dobré organizační a komunikační schopnosti. Manažeři by měli mít určité vzdělání nebo zkušenosti s vedením lidí a schopnost rychle se rozhodovat (interní dokumenty společnosti, 2019).

Na pozici hlavní nutriční terapeut je vyžadováno vysokoškolské vzdělání. Na pozice výživových poradců jsou přijímáni pouze uchazeči, kteří mají odpovídající vzdělání v oboru nutriční terapeut nebo absolvovaný rekvalifikační kurz poradce ve výživě. Před nástupem do zaměstnání musí poradci absolvovat vstupní interní školení, kde se zaměstnanec seznámí s produkty a službami, které firma nabízí. Školení je ukončeno testem, při jehož splnění získá pracovník certifikaci založenou na konceptu společnosti XY a.s. Pracovníci IT oddělení musí před nástupem prokázat potřebné dovednosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

Systémy

Následující kapitola shrnuje informace o zavedeném systému odměňování zaměstnanců založeném na konceptu celkové odměny ve společnosti XY a.s. Diplomová práce bude zaměřena pouze na systém odměňování vedení společnosti a zaměstnanců dceřiných poboček společnosti s výjimkou generálního ředitele, který se společně s majitelem společnosti podílí na stanovení mzdových podmínek a volbě konceptu celkové odměny (interní dokumenty společnosti, 2019).

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, zavedení vhodné koncepce celkové odměny patří mezi nejdůležitější činnosti společnosti. Prostřednictvím systému odměňování jsou podporovány nové strategické cíle a záměry společnosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

Výše mzdy každého zaměstnance je upravena mzdovým výměrem. Zatím společnost nevlastní žádný vnitřní předpis, který by upravoval odměňování a systém hodnocení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci společnosti pracují na hlavní pracovní poměr a mají sjednanou práci na plný úvazek se stanovenou fixní mzdou. Ve společnosti je zaveden jednosměnný provoz s určenou týdenní pracovní dobou 40 hodin. Mzda nesmí být při odpracování plné výše týdenní pracovní doby nižší než stanovená minimální mzda (interní dokumenty společnosti, 2019).

Pro pracovníky je stanovena pevná pracovní doba s výjimkou výživových poradců. Výživoví poradci mají možnost různorodé pracovní doby na základě domluvy konzultace s klienty. Podmínkou však je, aby tito zaměstnanci splnili měsíční fond pracovní doby. Zaměstnancům je poskytnuta v rámci 8hodinové pracovní doby půlhodinová pauza na jídlo a oddech, a to nejdéle po 6 hodinách odpracovaného času (interní dokumenty společnosti, 2019).

Zaměstnancům je prodloužena dovolená dle § 213 odst. 2 zákoníku práce na 5 týdnů, což lze považovat určitým způsobem za formu benefitu. Zaměstnanec je povinen přednostně vyčerpat dovolenou v kalendářním roce, ve kterém právo na dovolenou vzniklo. Z opodstatněných důvodů je možné převést si do následujícího kalendářního roku maximálně 5 dnů dovolené, které je však nutno vyčerpat do 31. 3. Mzda je zaměstnancům vyplácena zpětně, vždy nejpozději 15. den následujícího měsíce převodem na bankovní účet. Po vyplacení mzdy obdrží každý zaměstnanec výplatní pásku s potřebnými údaji o výpočtu mzdy (interní dokumenty společnosti, 2019).

- Základní mzdová forma

Výše mzdy, která je poskytována zaměstnanci za vykonanou práci, je sdělena pomocí mzdového výměru. Mzdový výměr je předložen vždy před začátkem měsíce, před kterým se výše mzdy stanovuje nebo mění (interní dokumenty společnosti, 2019).

Současný systém odměňování má časovou mzdovou formu. U výživových poradců je v kombinaci s časovou mzdou uplatňována také částečná podílová mzda, kdy jsou zaměstnancům poskytovány provize za prodej produktů. Množství prodaného zboží lze snadno zkalkulovat dle interního softwaru (interní dokumenty společnosti, 2019).

Mzdové tarify (tabulka č. 5) jsou stanoveny na měsíc při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Výše měsíční základní mzdy se stanoví na základě charakteru pracovní pozice a složitosti, náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce. Důležitým faktorem při určení sazby pro danou pozici jsou i kvalifikační předpoklady, jako je požadované dosažené vzdělání či délka praxe (interní dokumenty společnosti, 2019).

Tabulka č. 5: Mzdové tarify dle pracovních pozic (interní dokumenty společnosti, 2019)

Pracovní pozice	Sazba v Kč za měsíc
Provozní ředitel	41 000
Marketingový ředitel	38 000
Produktový ředitel	38 000
Pracovník vývoje produktů	32 000
Asistentka	23 000
Hlavní nutriční terapeut	35 000
Výživový poradce	23 000 (+ provize)
IT ředitel	40 000
IT konzultant	35 000
Grafik	33 000
PPC specialista	33 000
Kodér	33 000
Hlavní skladník	25 000
Pomocný Skladník	23 000
Účetní	26 000

- **Zákonné příplatky ke mzdě**

Na základě zákoníku práce jsou zaměstnancům vypláceny příplatky za práci přesčas, ve svátek a při práci o víkendu. Práce v tyto dny je uskutečňována pouze ve výjimečných případech, a to v případě, že je předem nařídí nebo schválí generální ředitel společnosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

- **Příplatek za práci přesčas** – Při práci přesčas se zaměstnancům poskytuje příplatek k dosažené mzdě ve výši 25 % průměrného výdělku. Další možností je náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas. Jestliže není náhradní volno zaměstnavatelem poskytnuté do 3 kalendářních měsíců, náleží zaměstnanci příplatek. V případě, že zaměstnanec pracuje přesčas o víkendu, náleží mu příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Nejvyšší rozsah práce přesčas za kalendářní rok je stanoven na 150 hodin.
- **Příplatek za práci ve svátek** – Za práci ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna je možné dohodnout se se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** – Za práci v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnancům příplatek k dosažené mzdě ve výši 15 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za noční práci** – Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 15 % průměrného výdělku.

- **Dodatkové formy mzdy**

- **Odměny** – Zaměstnancům společnosti XY a.s. jsou vypláceny odměny na základě rozborů ziskovosti společnosti za určité časové období. O nepravdělném uvolnění finančních prostředků k výplatě všem zaměstnancům rozhodne majitel společnosti spolu s generálním ředitelem. Výše odměny však není předem nijak stanovena. Výživoví poradci také získávají odměnu ve výši 200 Kč za každého klienta, který začal využívat služeb společnosti na základě jeho doporučení.
- **Provize** – Výživovým poradcům náleží 3,5% podíl z tržeb jimi prodaných produktů.

- **Zaměstnanecké výhody**

- **5 týdnů dovolené** – Všichni zaměstnanci mají prodlouženou dovolenou o jeden týden. To znamená, že zaměstnanci mohou čerpat 25 dnů dovolené.
- **Sick days** – Zaměstnancům je umožněno během kalendářního roku při krátkodobé nemoci čerpat tzv. sick days. Tyto dny poskytuje zaměstnavatel dohromady maximálně 3 a při nevyčerpání není možné jej převést do následujícího roku. Důležité je oznámit tuto skutečnost nadřízenému nejpozději v den čerpání tohoto volna, který ho ve výjimečných případech nemusí schválit. Při jejich čerpání není povinností předložit potvrzení od lékaře. Zaměstnanci mají v tento den nárok na odměnu v plné výši, avšak nevzniká nárok na stravenku.
- **Příspěvek na stravování** – Zaměstnavatel zaměstnancům přispívá na stravování, a to formou elektronické stravenkové karty Ticket restaurant společnosti Edenred. Příspěvek zaměstnavatele na stravenku v nominální hodnotě 100 Kč na den činí 50 Kč. Na příspěvek mají zaměstnanci nárok při odpracování 4 hodin pracovní doby.
- **Mobilní tarif** – Společnost všem zaměstnancům zprostředkovává mobilní tarif, který zahrnuje neomezené volání a SMS do všech sítí a mobilní data o objemu 2 GB, které umožní kdykoliv přístup k internetu a e-mailu a umožňují tak pracovníkům rychle reagovat. Tento tarif je možné využívat také k soukromým účelům. Při překročení datového limitu však doplatek hradí zaměstnanec.
- **Notebook** – Ve společnosti je k dispozici 5 notebooků, které jsou přednostně určeny ředitelům odborů, kteří potřebují přístup k dokumentům a do systému společnosti v případě, že jsou na jednání a nejsou zrovna na pracovišti.
- **Služební automobil** – Firma má k dispozici 2 firemní osobní automobily, které zaměstnanci využívají často k výkonu práce, ale mohou je v mimořádných situacích po domluvě s generálním ředitelem využít také k soukromým účelům, kdy zaměstnanec hradí 3 Kč/km. Firma má k dispozici také dodávku. Při jejím využití k soukromým účelům je nutné uhradit 5 Kč/km.
- **Slevy na produkty společnosti** – Všichni zaměstnanci mají nárok využít 40% slevu na všechny produkty společnosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

- **Péče o zaměstnance a pracovní podmínky**

Zaměstnavatel se snaží vytvářet příjemné pracovní podmínky tak, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili dobře. Výživoví poradci k výkonu práce dostávají pracovní oděv složený z bílých pohodlných kalhot a bavlněného trička v barvách společnosti s umístěním loga na prsou (interní dokumenty společnosti, 2019).

Zázemí společnosti tvoří několik menších kanceláří, ve kterých sedí obvykle 3 zaměstnanci. Kanceláře pracovníků i pobočky jsou moderně vybaveny. Zaměstnanci mají možnost vybavit si své pracovní místo dle potřeby. K dispozici je dále zasedací místnost pro porady, školení a jiné záležitosti a společenská místnost s malou kuchyňkou s mikrovlnnou troubou pro ohřívání jídla a kávovarem pro přípravu kávy (interní dokumenty společnosti, 2019).

- ***Společenské akce***

Během roku společnost pořádá tzv. firemní setkání konané vždy na jiném místě po celé České republice. Na těchto akcích jsou však probírány spíše firemní záležitosti (interní dokumenty společnosti, 2019).

O Vánocích je pořádán vánoční večírek, kterého se mohou účastnit také rodinní příslušníci zaměstnanců společnosti. Večírek se každoročně koná na jiném místě. Prostory a občerstvení jsou hrazeny zaměstnavatelem (interní dokumenty společnosti, 2019).

- ***Vzdělávání zaměstnanců***

Ve společnosti je podporováno pouze vstupní a pravidelné vnitropodnikového školení výživových poradců. Školení provádí hlavní nutriční terapeut, který předem stanoví, na jaké téma bude vedena diskuze (interní dokumenty společnosti, 2019).

- **Hodnocení zaměstnanců**

Společnost neprovádí pravidelné formální hodnocení zaměstnanců. Hodnocena je společnost jako celek – reporty. Hodnotí se, jak se společnosti daří, jaké má tržby a klientelu. Hodnocení zaměstnanců je prováděno neformálně, například v průběhu porady (interní dokumenty společnosti, 2019).

Sdílené hodnoty

V současné době je nejdůležitější sdílenou hodnotou pro společnost spokojený zákazník, s čímž úzce souvisí kvalita produktů a nabízených služeb. Společnost chce být v podvědomí zákazníků spojována s profesionalitou a poskytováním kvalitních služeb a produktů. Pro plnění stanovených cílů je podstatné také vhodné pracovní prostředí a kladné vztahy na pracovišti.

Shrnutí analýzy 7S

Společnost si klade za cíl získat pozici lídra na trhu poskytovatelů dietního proteinového programu a výživového poradenství. Strategií společnosti je dosahovat spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím poskytování kvalitních služeb a produktů, které se vyrábí zásadně na území České republiky. Kvalita poskytovaných služeb se odvíjí od personální strategie, která spočívá v zaměstnávání vhodných pracovníků, kteří se ztotožňují s filozofií společnosti a mají k výkonu dané pozice potřebné vzdělání, schopnosti nebo zkušenosti. Počet zaměstnanců meziročně stoupá, což je způsobeno zaváděním nových poboček. Momentálně je ve společnosti 25 zaměstnanců převážně ženského pohlaví, nejčastěji ve věkovém rozmezí 30-39 let. Nejmladší pracovnice má 26 let, nejstarší 45 let. Nejvyšší dosažené vzdělání je nejčastěji středoškolské s maturitou, ale 8 zaměstnanců má také vysokoškolské vzdělání. Fluktuace zaměstnanců je v optimálním rozmezí. Organizační struktura společnosti je přehledně zpracovaná a důkladně znázorňuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Styl řízení v podniku je direktivní. Zaměstnanci jsou za práci odměňováni základní mzdou stanovenou mzdovým výměrem. Její výše se odvíjí od charakteru pracovní pozice a na základě složitosti, náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce. Uplatňována je časová mzdová forma mzdy a u výživových poradců také navíc podílová forma mzdy. Dále jsou ke mzdě poskytovány povinné zákonné příplatky, mimořádné odměny závislé na výkonu organizace, provize výživovým poradcům a zaměstnanecké benefity. Společnost klade důraz na vhodné pracovní podmínky v podobě moderního vybavení kanceláří. Pravidelné formální hodnocení zaměstnanců není prováděno. Společnost poskytuje pouze interní školení výživovým poradcům.

2.2.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza shrnuje dopad sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů na podnik. Na podobu odměňování má z vnějších faktorů vliv například populační vývoj, situace na trhu práce zahrnující míru nezaměstnanosti, životní styl lidských zdrojů, ekonomická a sociální politika vlády a úroveň zdanění (Armstrong, 2011).

Sociální faktory

Následující kapitola se zabývá analýzou obyvatelstva. Uveden je počet obyvatel, rozdělení dle pohlaví, věku a vzdělání v celé České republice. Vzhledem k tomu, že sídlo firmy se nachází v Brně a nejvíce zaměstnanců tak pochází z Jihomoravského kraje, byly uvedeny i údaje vztahující se na tento kraj.

- **Vývoj počtu obyvatelstva**

Následující tabulka (tabulka č. 6) znázorňuje vývoj počtu obyvatelstva v České republice a Jihomoravském kraji od roku 2014 do roku 2018 včetně uvedení meziročního procentuálního nárůstu, přičemž počet obyvatel je uveden k 31. 12. daného roku. Růst počtu obyvatelstva je rovnoměrný bez větších výkyvů. Počet obyvatel v České republice se pohybuje okolo hranice 10,5 milionů obyvatel. K 31. 12. 2018 žilo v České republice 10 649 800 obyvatel, což je v porovnání s rokem 2017 nárůst o 0,37 % (ČSÚ, 2019).

Počet obyvatel Jihomoravského kraje představuje procentuálním vyjádřením zhruba 11 % z celkového počtu obyvatel ČR. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji se nyní pohybuje okolo hranice 1,18 milionů obyvatel. K 31. 12. 2018 zde žilo 1 187 667 obyvatel, což je v porovnání s rokem 2017 nárůst o 0,37 % (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 6: Vývoj počtu obyvatel v ČR a JMK (ČSÚ, 2019)

Vývoj počtu obyvatel	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika [tis.]	10 538,3	10 553,8	10 578,8	10 610,1	10 650,0
% změna mezi roky	–	0,15	0,24	0,30	0,37
Jihomoravský kraj [tis.]	1 172, 9	1 175,0	1 178,8	1 183,2	1 187,6
% změna mezi roky	–	0,19	0,32	0,38	0,37

- **Složení obyvatelstva dle pohlaví**

Složení obyvatelstva dle pohlaví se za uplynulé roky v České republice výrazně neměnilo. V tabulce č. 7 jsou uvedeny údaje k 31. 12. daného roku. V roce 2018 představoval podíl žen 50,8 %. Index maskulinity, který udává, kolik mužů připadá na 100 žen, činí hodnotu 97 (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 7: Složení obyvatelstva dle pohlaví v ČR (ČSÚ, 2019)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	10 538,3	10 553,8	10 578,8	10 610,1	10 650,0
Počet mužů [tis.]	5 176,9	5 186,3	5 200,7	5 219,8	5 244,2
Počet žen [tis.]	5 361,3	5 367,5	5 378,1	5 390,3	5 405,6
% podíl žen	50,9	50,9	50,8	50,8	50,8

Složení obyvatelstva dle pohlaví se výrazně nemění ani v Jihomoravském kraji (tabulka č. 8). V roce 2018 zde podíl žen představoval 51,0 %.

Tabulka č. 8: Složení obyvatelstva dle pohlaví v JMK (ČSÚ, 2019)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	1 172,9	1 175,0	1 178,8	1 183,2	1 187,7
Počet mužů [tis.]	574,2	575,5	577,7	580,2	582,5
Počet žen [tis.]	598,7	599,5	601,1	603,1	605,2
% podíl žen	51,0	51,1	51,2	51,4	51,0

- **Složení obyvatelstva dle věku**

Populace se dle věku dělí do 3 hlavních věkových skupin, a to do dětské (0-14 let), produktivní (15-64 let) a seniorské (65 a více). Vývoj počtu obyvatel dětské skupiny je dán také počtem žen v reprodukčním věku – potenciálních rodiček. Na velikost skupiny osob v produktivním věku má vliv míra migrace a částečně také úmrtnost. Úmrtnost však hraje roli především v seniorské skupině. Z tabulky č. 9 je patrné, že nejvíce obyvatel se nachází v České republice i Jihomoravském kraji ve věkové skupině 15-64 let. Do této skupiny spadá ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Počet obyvatel v 1. a 3. kategorii stoupá. Průměrný věk činí v České republice okolo 42 let (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 9: Složení obyvatelstva dle věku v ČR a JMK (ČSÚ, 2019)

Rok	Podíl obyvatel ČR ve věku [%]			Podíl obyvatel JMK ve věku [%]		
	0-14 let	15-64 let	65 a více let	0-14 let	15-64 let	65 a více let
2014	15,2	67	17,8	15	66,8	18,2
2015	15,4	66,3	18,3	15,2	66,2	18,6
2016	15,6	65,6	18,8	15,5	65,5	19,1
2017	15,7	65	19,2	15,7	64,9	19,4
2018	15,9	64,5	19,6	15,9	64,4	19,7

• Složení obyvatelstva dle vzdělání

Následující tabulka znázorňuje složení obyvatelstva dle vzdělání v roce 2016 v České republice a Jihomoravském kraji. Z tabulky č. 10 vyplývá, že v roce 2016 mělo v České republice nejvíce lidí střední vzdělání bez maturity (33,9 %) a střední vzdělání s maturitou (33,7 %). Vysokoškolsky vzdělaní lidé tvořili 18,5 %. Pouze základní vzdělání mělo 13,8 % obyvatel. Nezjištěno bylo vzdělání u 0,2 % obyvatel. Situace v Jihomoravském kraji je obdobná (ČSÚ, 2017).

Tabulka č. 10: Složení obyvatelstva dle vzdělání v ČR a JMK (ČSÚ, 2017)

	Počet obyvatel starších 15 let [tis.]	Z toho vzdělání %				
		základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vysokoškolské	nezjištěno
ČR	8 928,7	13,8	33,9	33,7	18,5	0,2
JMK	995,8	11,5	31,6	33,0	23,7	0,1

V ČR přibývá vysokoškolských vzdělaných lidí, a to především mezi ženami, které také častěji ovládají více než dva cizí jazyky. Od roku 2010 do roku 2017 přibylo 270 000 vysokoškolaček a 164 000 vysokoškoláků. Výrazně ubyl počet obyvatel pouze se základním vzděláním a vyučením bez maturity. Počet mužů, kteří mají pouze výuční list bez maturity, klesl od roku 2010 do roku 2017 o 139 000 (České noviny, 2019).

Ekonomické faktory

Při vstupu společnosti na určitý trh s cílem budování konkurenceschopnosti je důležité vyhodnotit určité ekonomické faktory. Z hlediska systému odměňování je společnost ovlivněna například mírou nezaměstnanosti, nabídkou a poptávkou na trhu práce a úrovní průměrné měsíční mzdy. Dále například mírou inflace nebo HDP.

- **Ekonomická aktivita obyvatelstva a míra nezaměstnanosti**

Tabulka č. 11 uvádí základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 let a více v České republice a Jihomoravském kraji za čtvrtý kvartál roku 2018. Uveden je počet ekonomicky aktivních obyvatel, který oproti ostatním rokům stoupá. Z těchto osob je uveden počet zaměstnaných a nezaměstnaných. Dále také počet ekonomicky neaktivních osob a na závěr procentuální vyjádření ekonomické aktivity, která představuje zhruba 60 % (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 11: Ekonomické postavení obyvatelstva v ČR a JMK (ČSÚ, 2019)

Ukazatel 4Q 2018	Česká republika	Jihomoravský kraj
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let [tis.]	8 946,7	998,0
Pracovní síla ekonomicky aktivní [tis.]	5 437,4	601,3
Z toho:		
Zaměstnaní [tis.]	5 326,3	585,9
Nezaměstnaní [tis.]	111,0	15,4
Ekonomicky neaktivní [tis.]	3 509,5	396,7
Míra ekonomické aktivity [%]	60,8	60,3
Míra zaměstnanosti	59,5	58,7
Obecná míra nezaměstnanosti	2	2,6

Tabulka č. 12 shrnuje míru nezaměstnanosti v letech 2014-2018 v ČR a Jihomoravském kraji, kdy je uvedena vždy hodnota ročního průměru. Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji klesla v roce 2018 oproti roku 2014 o % (ČSÚ, 2019; kurzy.cz, 2019). Tento faktor může ovlivnit společnost při hledání nových zaměstnanců.

Obecná míra české nezaměstnanosti postupně klesá. Pohybuje se na hranici přirozené nezaměstnanosti a patří mezi nejnižší v EU (finance.cz, 2019). Nezaměstnanost v ČR v únoru 2019 činila 3,2 %, přičemž se jedná o nejnižší únorovou hodnotu od roku 1997 (kurzy.cz, 2019). Nejvyšší hodnota nezaměstnanosti za poslední 3 roky byla v lednu 2016 a činila 6,4 % (finance.cz, 2019). Nejnižší nezaměstnanost v České republice je v Praze, kde je momentálně bez práce 1,9 % obyvatel. Naopak nevyšší nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji, kde činí 4,8 % (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 12: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK (ČSÚ, 2019; Kurzy.cz, 2019)

Míra nezaměstnanosti [%]	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	6,1	5	4	2,9	2,2
Jihomoravský kraj	6,1	5	3,9	3,3	2,6

- **Zaměstnanost podle odvětví ekonomické činnosti**

Dle Českého statistického úřadu (2018) je nejvíce osob zaměstnáno dle kategorie CZ-NACE ve zpracovatelském průmyslu. Nejméně osob je zaměstnáno naopak v činnosti výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu.

Analyzovaná společnost spadá dle kategorizace ekonomických činností CZ-NACE do kategorie G – Velkoobchod a maloobchod a sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti. Následující tabulka (tabulka č. 13) uvádí celkový počet zaměstnaných osob ve všech ekonomických činnostech dle CZ-NACE v České republice a následně také počet zaměstnaných osob v daných ekonomických činnostech. Procentuální podíl osob zaměstnaných v odvětví velkoobchod a maloobchod se v České republice od roku 2014 pohybuje zhruba na stejné úrovni okolo 12 %. V odvětví profesní, vědecké a technické činnosti můžeme vidět mírný nárůst zaměstnanců. V roce 2017 představují tito zaměstnanci z celkového počtu zaměstnanců zhruba 5 %.

Tabulka č. 13: Počet zaměstnaných osob podle CZ-NACE v ČR (ČSÚ, 2018)

Ukazatel [tis.]	2014	2015	2016	2017
Zaměstnaní celkem	4 974,3	5 041,9	5 138,6	5 221,6
Z toho velkoobchod a maloobchod	590,2	615,7	605,8	600,0
Z toho profesní, vědecké a tech. činnosti	222,4	237,5	251,5	266,6

V Jihomoravském kraji (tabulka č. 14) tvořili v roce 2017 zaměstnanci v oboru velkoobchod a maloobchod zhruba 8 % z celkového množství zaměstnaných osob. V oboru profesní, vědecké a technické činnosti bylo zaměstnáno v roce 2017 zhruba 5 % zaměstnanců z celkového počtu.

Tabulka č. 14: Počet zaměstnaných osob podle CZ-NACE v JMK (ČSÚ, 2018)

Ukazatel [tis.]	2014	2015	2016	2017
Zaměstnaní celkem	557,5	569,1	577,9	578,1
Z toho velkoobchod a maloobchod	44,6	46,3	53,6	51,2
Z toho profesní, vědecké a tech. činnosti	28,5	31,7	34,0	31,4

- **Fluktuace zaměstnanců**

Míra fluktuace se počítá jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli k celkovému počtu zaměstnanců ve společnosti. Střední hodnota fluktuace je v ČR okolo 14,8 %, ale u některých firem dosahuje až hodnot 25 %. Doporučená míra je přitom zhruba 5-10 %. Obecně převažují dobrovolné odchody nad propuštěním. Fluktuace zvyšuje náklady nejen na nábor nových zaměstnanců, ale ovlivňuje také hospodářský výsledek společnosti (podnikatel.cz, 2018).

Dle průzkumu bývá vyšší míra fluktuace u mužů a u mladých osob ve věkové kategorii 18-24 let a 25-34 let. S rostoucím věkem míra fluktuace zaměstnanců klesá, ale v nejstarší kategorii 55-67 let opět stoupá. Zde jsou však důvodem k odchodu ze zaměstnání jiné důvody, než u mladších osob. Jedná se například o fyzickou námahu daného povolání (České noviny, 2018).

Jako nejčastější důvod odchodu ze zaměstnání uváděli respondenti nabídku lepších podmínek u jiného zaměstnavatele, nespokojenost se stávajícím zaměstnavatelem a osobní důvody (České noviny, 2018).

- **Nabídka a poptávka na trhu práce**

Počet volných pracovních míst činil dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí k čtvrtému čtvrtletí roku 2018 celkem 324 412 míst. Počet nabídek pracovní síly – uchazečů o zaměstnání je 231 534. K navyšování počtu pracovních míst dochází především z důvodu rozšiřování aktivit stávajících firem než příchodem nových investorů. Prosperita firem a jejich ekonomický růst však může vést k nedostatku zaměstnanců, což často vede ke změně náborových strategií. Tato změna by měla zahrnout především efektivitu, rychlost a komunikaci, což často ovlivní uchazečovo rozhodnutí při přijetí nabídky (MPSV, 2019).

V následující tabulce (tabulka č. 15) je uveden příklad poměru volných pracovních míst a poptávaných míst pro vybrané pracovní pozice v České republice a v Brně-městě, jelikož se zde nachází sídlo analyzované firmy. Z tabulky vyplývá, že v Brně poptávka po pracovní pozici „Řídící pracovníci v oblasti správy podniku“ převažuje nabídku 4krát. Poptávka po pozici „všeobecný administrativní pracovník, sekretář“ přesahuje nabídku až téměř o 15 %. U pozice „Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií“ je nabídka pracovních míst 4krát vyšší jak poptávka.

Tabulka č. 15: Analýza nabídky a poptávky na trhu práce (MPSV, 2019)

Pracovní pozice	Česká republika		Brno	
	Nabídka	Poptávka	Nabídka	Poptávka
Celkem	324 412	231 534	8 245	11 521
Z toho:				
Řídící pracovníci v oblasti správy podniku	918	1 776	24	96
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři	1 939	19 645	78	1 150
Specialisté v oblasti ICT	5 632	1 176	567	129

- **Průměrná měsíční mzda**

Průměrná mzda má v ČR rostoucí trend a k čtvrtému kvartálu roku 2018 dosahovala 33 840 Kč. Jedná se o meziroční nárůst průměrné mzdy nominálně o 6,9 % a reálně (očistěno o inflaci) o 4,7 %. Toto tempo růstu je nejrychlejší za posledních 10 let a dle ekonomů bude docházet k nárůstu i nadále. Další zvyšování průměrné mzdy je předpokládáno také vzhledem k plánovanému zvyšování minimální mzdy a zvyšování platů ve státním sektoru a díky pokračování solidního růstu ekonomiky. Na průměrnou mzdu dnes v ČR dosáhne asi třetina obyvatel (finance.cz, 2019).

Následující tabulka (tabulka č. 16) znázorňuje vývoj průměrné mzdy v České republice a Jihomoravském kraji, přičemž jednotlivé hodnoty jsou uvedeny vždy v tis. Kč k čtvrtému čtvrtletí daného roku.

Tabulka č. 16: Vývoj průměrné mzdy v ČR a JMK (ČSÚ, 2018)

Průměrná mzda [Kč]	2014	2015	2016	2017	2018
ČR	27 200	28 152	29 320	31 646	33 840
JMK	26 550	27 506	28 552	30 875	32 874

Následující tabulka (tabulka č. 17) znázorňuje přehled vybraných průměrných mezd pracovních pozic, které jsou také ve společnosti XY a.s. Je však nutné si uvědomit, že se jedná o velmi specifické pracovní profese, u kterých záleží také na velikosti společnosti. Do průměrných hrubých mezd dle statistik jsou zahrnuti také například řídící pracovníci velkých společností, jejichž vyšší platy mohou následný průměr značně ovlivnit.

Tabulka č. 17: Průměrné mzdy dle pracovních pozic (ČSÚ, 2017)

Průměrná hrubá mzda [Kč]		
Pracovní pozice	dle ČSÚ (2017)	XY a.s.
Ostatní řídící pracovníci správy podniku	53 256	41 000
Specialisté v oblasti reklamy, marketingu a průzkumu trhu	36 905	38 000
Specialisté v oblasti dietetiky a výživy	27 804	23 000 + provize
Skladníci	25 260	25 000
Všeobecní administrativní pracovníci	21 628	23 000
Odborní pracovníci účetnictví, ekonomika	29 398	26 000
Technici uživatelské podpory ICT	37 258	35 000
Grafici a výtvarníci v multimédiích	32 056	33 000

- **Hrubý domácí produkt**

Hrubý domácí produkt patří mezi nejdůležitější makroekonomické veličiny, která určuje hodnotu výstupu ekonomiky jako celku za dané období. Tento výstup zahrnuje hodnotu veškerých finálních výrobků (statků) a služeb vyprodukovaných v zemi za určité časové období (Dufek, 1993).

V následující tabulce (tabulka č. 18) je uveden mezipoletní vývoj HDP v České republice, přičemž jsou uváděny průměrné hodnoty daného roku. Z tabulky je zřejmé, že hodnota HDP klesla oproti roku 2017 o 63 %.

Tabulka č. 18: Mezipoletní vývoj HDP v ČR (kurzy.cz, 2019)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
HDP v mld. Kč	4 261,1	4 477,0	4 712,9	5 049,9	5 310,3
HDP [%]	2	4,3	2,3	4,6	2,9

- **Míra inflace**

Při propočtech reálných mezd a důchodů se bere v úvahu míra inflace. Inflace obecně vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny v čase. V České republice měří změny spotřebitelských cen Český statistický úřad prostřednictvím indexu spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 700) a to ve dvou srovnávaných obdobích. Význam jednotlivých položek v koši odpovídá podílu daného druhu spotřeby na celkové spotřebě domácnosti. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen tak vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 19 znázorňuje míru inflace k 31. 12. daného roku. Z tabulky je zřejmé, že míra inflace v roce 2018 vzrostla oproti roku 2014 zhruba 5krát.

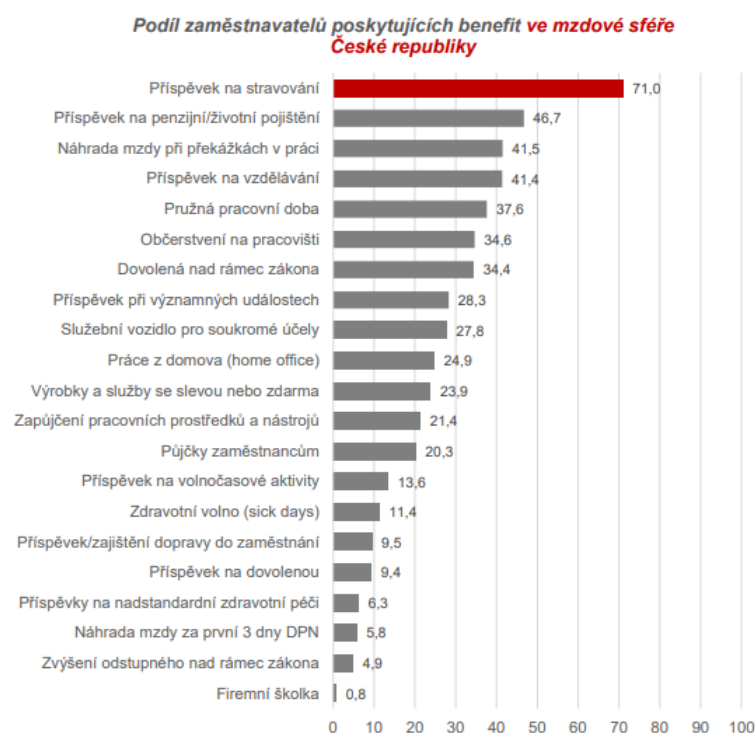
Tabulka č. 19: Vývoj míry inflace v ČR (ČSÚ, 2019)

Míra inflace [%]	2014	2015	2016	2017	2018
ČR	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

• Poskytování zaměstnaneckých benefitů ve mzdové sféře ČR

Drtivá většina zaměstnavatelů svým zaměstnancům poskytuje alespoň jeden benefit. V průměru je poskytováno až 8 zaměstnaneckých benefitů. Následující obrázek (obrázek č. 4) znázorňuje oblíbenost poskytovaných benefitů ve mzdové sféře České republiky v roce 2016 (Trexima, 2016).

Z výsledků šetření vyplynulo, že nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování, který poskytuje 71 % subjektů. Mezi další oblíbené benefity patří příspěvek na penzijní a životní pojištění (46,7 % zaměstnavatelů), náhrada mzdy při překážkách v práci (41,5 % zaměstnavatelů), příspěvek na vzdělávání (41,4 % zaměstnavatelů) nebo pružná pracovní doba (37,6 % zaměstnavatelů) (Trexima, 2016).



Obrázek č. 4: Žebříček poskytovaných benefitů ve mzdové sféře ČR (Trexima, 2016)

- **Odměňování zaměstnanců u konkurence**

Získat informace o systému odměňování u konkurenčních firem je velmi složité. Většina společností si tyto údaje pečlivě střeží a při prosbách o poskytnutí informací nereaguje. Největší konkurenti společnosti XY a.s. nemají zveřejněn ve výpise z obchodního rejstříku aktuální výkaz zisku a ztrát, a proto nebylo možné analýzu konkurence z hlediska odměňování provést.

Legislativní faktory

Každá společnost musí při řízení podnikových systémů respektovat požadavky právních předpisů. Jedná se o dodržování nařízení, zákonů a požadavků uvedených v prováděcích vyhláškách, ale také respektování předpisů Evropské Unie, protože předpisy ČR jsou harmonizovány s legislativou EU. Pravidla pro obsluhu odměňování a právo na slušnou a spravedlivou mzdu jsou upravena v mezinárodních normách, jako je například mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Evropská sociální charta a některé úmluvy Mezinárodní organizace práce (Šubrt, 2018).

Obecná pravidla a zásady odměňování zaměstnanců za vykonanou práci v základních pracovněprávních vztazích upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a prováděcí právní předpisy (Šikýř, 2012). Prováděcím předpisem zákoníku práce je například nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí a dále například vyhláška č. 58/1991 Sb., o vymezení obsahu mzdových prostředků (Šubrt, 2018). Mezi další právní předpisy, které úzce souvisí s odměňováním zaměstnanců, patří:

- zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů
- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení
- zákon 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vychází ze zákona č. 65/1965 Sb., který byl založen na zásadě „co není dovoleno, je zakázáno“. Zavedením zákona č. 262/2006 Sb. došlo ke změně této zásady a upřednostnění principu „co není zakázáno, je dovoleno“. Zákon č. 262/2006 Sb. nabyl účinnosti k 1. lednu 2007 a byl již několikrát novelizován a celkem dnes obsahuje 396 paragrafů. Najdeme zde ustanovení týkající se pracovního poměru, dohod konaných mimo pracovní poměr, pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odměňování za práci, srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu, náhrad výdajů v souvislosti s výkonem práce, překážek v práci, dovolené, péče o zaměstnance, náhrad škody, informování, projednání v pracovněprávním vztahu a jiné (Horváthová a Čopíková, 2015).

Nyní se chystá velká novela zákoníku práce, přičemž navrhovaná účinnost této novely je 1. července 2019. Změny se týkají dočasného přidělení zaměstnance, kdy by mohla mít firma právo přidělit svého zaměstnance jinému zaměstnavateli (mimo agenturu) už měsíc poté, co u ní začal pracovat. Doposud se jednalo o dobu 6 měsíců. Dále se jedná o tzv. sdílení pracovního místa, kdy by jedno pracovní místo mohli sdílet dva nebo i více pracovníků, přičemž by si sami rozvrhli pracovní dobu tak, aby dohromady splnili stanovenou pracovní dobu. Nově by měl zaměstnavatel doručovat písemnosti přednostně do vlastních rukou na pracovišti. Pokud to není možné je oprávněn odeslat doručení poštou, přičemž lhůta pro vyzvednutí zásilky by byla 15 dnů. Dále by měl mít zaměstnanec možnost vrátit se i po návratu z rodičovské (ne pouze z mateřské) na zařazení na původní místo a pracoviště. Další navrhované změny se týkají také změn dohod o práci, na které by se měla vztahovat zaručená mzda. Změna by se měla rovněž týkat úpravy pracovní doby, její evidenci i doby odpočinku. Dále je navrhován nový koncept dovolené, který by se měl počítat z týdenní pracovní doby zaměstnance. Právo na dovolenou se tak bude počítat v hodinách. Tato změna by měla platit k 1. lednu 2020 (podnikatel.cz, 2018).

Minimální mzdu na rok 2019 stanovilo MPSV na 13 350 Kč. Dle ministryně práce a sociálních věcí (ČSSD) by však bylo dobré minimální mzdu navýšit alespoň na 15 000 Kč nebo vyšší, aby v budoucnu dosáhla na polovinu mzdy průměrné (finance.cz, 2019). Ze mzdy zaměstnance je odváděno sociální a zdravotní pojištění. Sociální pojištění zahrnuje důchodové pojištění, nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Na základě těchto daní jsou vypláceny některé sociální

dávky, starobní důchody, nemocenská, mateřská nebo otcovská. Výše odvodu činí celkem 31,5 %, přičemž 25 % hradí zaměstnavatel a 6,5 % zaměstnanec. Zdravotní pojištění je daní odváděnou na lékařskou péči a činí 13,5 %, přičemž 9 % hradí zaměstnavatel a 4,5 % zaměstnanec (finance.cz, 2019).

Co se týká **nemocenského pojištění**, v roce 2018 došlo k navýšení nemocenské pro dlouhodobě nemocné. V roce 2017 činila nemocenská 60 % vyměřovacího základu po celou dobu nemoci. Od ledna 2018 činí výše nemocenské na kalendářní den 60 % redukovaného vyměřovacího základu do 30. kalendářního dne pracovní neschopnosti, od 31. do 60. kalendářního dne pracovní neschopnosti došlo k navýšení nemocenské na 66 % redukovaného vyměřovacího základu a od 61. kalendářního dne neschopnosti na 72 % redukovaného denního vyměřovacího základu. Nově je od ledna 2018 poskytována pojištěncům také dávka otcovské poporodní péče. Jedná se o možnost zůstat v prvních dnech po porodu dítěte doma a pomáhat s péčí, přičemž podpůrná doba trvá 7 dní a činí 70 % redukovaného denního vyměřovacího základu (podnikatel.cz, 2018). Na polovinu roku 2019 je plánováno zrušení tzv. karenční doby (první tři dny nemocenské, kdy zaměstnanec nepobírá dávky) a opětovnému vyplácení náhrady mzdy již od prvního dne nemoci a nepřítomnosti v práci. Zaměstnavatel tak bude hradit náhradu mzdy od 1. do 14. dne nemoci. Plánem je také zavedení tzv. eneschopenek, aby zaměstnavatel o nepřítomnosti zaměstnance věděl co nejdříve (finance.cz, 2019).

Politické faktory

Mezi významné politické faktory patří politická stabilita vlády a daňová politika státu. Politickou situaci v České republice momentálně nelze považovat za příznivou. Jedná se především o nestabilitu vlády a jednání týkající se nedůvěry k sestavené vládě. Tato celková nestabilita se projevila negativně v rámci celého legislativního systému a vyvolává nejistotu ve stálosti české politiky. Velkým problémem politické situace je především vnímání korupce českou společností.

Co se týká daňové politiky, jistou zátěží pro společnosti – plátce DPH je povinnost provádět kontrolní měsíční hlášení.

Technologické faktory

Jelikož se jedná o společnost, jejíž činnost souvisí s potravinářským průmyslem, je vliv technologických faktorů také velmi významný. V potravinářství je potřeba neustálý

rozvoj technologií a tím zefektivnění výrobních procesů, které zajistí výrobu bezpečných a kvalitních potravin.

Společnost také musí investovat do nového a moderního vybavení svých poboček, a to především do moderních přístrojů InBody, které slouží k důkladné analýze složení lidského těla, používající metodu osmibodových dotykových elektrod. Tento přístroj dokáže určit hodnotu bazálního metabolismu, procentuální množství tělesného tuku, vody a svalové hmoty, což pomáhá odborníkům na výživu zvolit vhodný postup při sestavení vhodného jídelního plánu, a to individuálně na míru každého klienta. Velký význam má pro chod společnosti také vývoj informačních technologií.

Shrnutí SLEPT analýzy

Z analýzy vyplynulo, že v České republice se neustále mírně zvyšuje počet obyvatel. Složení obyvatelstva dle pohlaví se za poslední roky výrazně nemění. V roce 2018 představoval podíl žen v ČR 50,8 % a v Jihomoravském kraji 51,0 %. Nejvíce obyvatel je ve věkové skupině 15-64 let. Průměrný věk obyvatel v České republice činí 42 let. Co se týká vzdělanosti, v roce 2016 mělo v ČR i Jihomoravském kraji nejvíce obyvatel středoškolské vzdělání bez maturity a střední vzdělání s maturitou. Od roku 2010 však přirůstá počet vysokoškolsky vzdělaných osob především mezi ženami a výrazně ubyl počet obyvatel pouze se základním vzděláním a výučním listem, což je výhodou pro analyzovaný subjekt, který zaměstnává i vysokoškoláky. Společnost se v oblasti odměňování musí řídit legislativními předpisy, především zákonem 262/2006 Sb., zákoník práce a prováděcími právními předpisy. Tento zákon zřejmě k 1. 7. 2019 čeká několik změn. Hrozbou pro společnost při hledání nových zaměstnanců může být pokles obecné míry nezaměstnanosti a dále obecný růst průměrné mzdy. Nabídka volných pracovních míst v České republice k čtvrtému čtvrtletí roku 2018 převyšuje poptávku. V Brně však celková poptávka převyšuje nabídku. Například poptávka po pracovní pozici „Řídící pracovníci v oblasti správy podniku“ převažuje nabídku 4krát. Oblast podnikání také významně ovlivňuje politická situace, kterou nelze momentálně v České republice hodnotit jako příznivou. V oblasti technologií má pro společnost význam především její neustálý rozvoj v oblasti potravinářství, který zajišťuje výrobu kvalitních a bezpečných potravin. Moderní technologie pomáhají výživovým poradcům také ve snadnější diagnostice lidského těla a ve zkvalitnění poskytovaných služeb.

2.2.3 Porterova analýza

Porterova analýza je založena na stanovení 5 faktorů: kupující, stávající konkurenti, potenciační konkurenti, dodavatelé a substituty.

Kupující

Subjekty, které odkupují produkty společnosti XY a.s. díky kterým má společnost zisky, jsou klienti dceřiných poboček dodržující dietní plán společnosti a dále franšízanti, jejichž koncept podnikání je založen na filozofii společnosti XY a.s. Dle Českého statistického úřadu je obezitou ohroženo 18,5 % Čechů, přičemž se jedná především o muže (ČSÚ, 2019).

Dodavatelé

Hlavními dodavateli společnosti XY a.s. jsou dvě české firmy. Jednou je rodinná firma Catus spol. s r.o. s dlouholetou tradicí výroby nápojů, práškových směsí, vitaminových doplňků a pokrmů, která firmě zpracovává suroviny do konečných produktů na míru. Firma Catus je držitelem certifikátu FSSC 22000:2011, který potvrzuje splnění jednoho z nejvyšších standardů pro výrobu a bezpečnost potravin. Firma spolupracuje s Potravinářskou komorou ČR (označení Český výrobek), se Státním zdravotním ústavem (SZÚ) a se společností CEFF (potraviny bez zbytečné chemie) (Catus, 2019).

Druhá firma – AL INVEST Břidličná, a.s. TAPA Tábor zpracovává na zakázku obalový materiál, do kterého je produkt zabalen a tvoří hotový výrobek. Další dodavatel působící v oblasti digitálních tiskových služeb dodává společnosti letáky, rollupy, vizitky a polepy, které slouží především k její propagaci.

Stávající konkurenti

Množství společností nabízejících hubnoucí programy založených na konceptu nízkosacharidové diety je v České republice za posledních pár let na vzestupu, což je způsobeno velkým zájmem obyvatel o změnu životního stylu a dobře vypadající postavu. Mezi největší konkurenty společnosti XY a.s. patří Myketo, Prodietix, KetoMIX, KetoDiet s.r.o. a Nutrifood.

Potenciální konkurenti

Vzhledem ke zvyšujícímu zájmu obyvatel o pomoc a podporu při hubnutí vzniká riziko v podobě příchodu nových konkurentů. Pro každou firmu je nově vstupující konkurence jistou hrozbou. Mohou vznikat konkurenční války, přetahování zákazníků, a to především formou nabízení služeb za akční nebo lepší cenu. Pokud by v budoucnu došlo k rozšíření poboček i do zahraničí, je nutné brát v potaz i tamější konkurenty.

Substituty

Společnost XY a.s. poskytuje kompletní dietní program sestavený z produktů, které splňují optimální denní kalorický příjem odpovídající právním předpisům. I přesto, že v České republice existuje hned několik společností s podobným konceptem podnikání, jsou produkty společnosti XY a.s. specifické a každý z nich má své originální složení a tajnou recepturu, která ovlivňuje jejich chuť.

Shrnutí Porterovy analýzy

Z Porterovy analýzy vyplývá, že množství konkurenčních firem je za posledních pár let na vzestupu, a to především kvůli zájmu obyvatel o změnu životního stylu a dobře vypadající postavu, což je spojeno se zájmem o pomoc a podporu při hubnutí. Největšími konkurenty společnosti XY a.s. jsou společnosti GOLDIM spol. s r.o., Prodietix s.r.o., Opravdové hubnutí s.r.o., KetoDiet CZ s.r.o. a NUTRI a.s.. Příchod nové konkurence je pro společnost jistou hrozbou. Mohou vznikat konkurenční války a přetahování zákazníků.

2.3 Řízený rozhovor s generálním ředitelem

Řízený rozhovor byl proveden s generálním ředitelem společnosti, kterým je 38letý vysokoškolsky vzdělaný muž pověřený majitelem společnosti vykonávat danou pozici. Otázky byly koncipovány jednoduše a srozumitelně tak, aby bylo možné na základě odpovědi zjistit postoje a názory osoby, která za daný systém odměňování odpovídá.

1. Jak jste spokojeni s personálem Vaší společnosti a výkonem jejich práce?

„Se zaměstnanci jsme spokojeni. Mezi strategii naší společnosti patří právě výběr kvalitních zaměstnanců, při kterém si dáváme záležet. Pokud bychom s pracovníky a výsledky jejich práce nebyli spokojeni, řešíme to.“

2. Jak postupujete při výběru nových zaměstnanců?

„Zaměstnance hledáme obvykle sami zveřejněním inzerátů na internetových portálech s nabídkami práce. Nejčastěji však dáme na doporučení stávajících zaměstnanců nebo známých. S úřadem práce spolupracujeme jen ve výjimečných případech. Uchazeče vždy zveme nejdříve na osobní pohovor. Důležitým předpokladem pro vhodného uchazeče je také nadšení, ochota a chuť pracovat. V případě úspěšného přijetí uchazeče následuje tříměsíční zkušební doba a seznámení s pracovištěm, kdy ověříme, jestli jsme schopni s novým zaměstnancem spolupracovat. Vyzkoušíme, jak je zaměstnanec schopen plnit pracovní úkoly a termíny a jak zapadá do kolektivu.“

3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?

Snažili jste se to nějakým způsobem zjistit?

„Máme nastavený systém odměňování, který se vyvinul do stávající podoby a jistým způsobem funguje. Spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem jsme se žádným způsobem zatím nepokoušeli zjistit. Myslím si, že jejich mzdové ohodnocení je dobré. Předpokládáme, že v případě neztotožnění s některým z principů řízení odměňování, by se zaměstnanci ozvali co nejdříve.“

4. Takže zaměstnanci mají možnost sdělit své připomínky a nápady, které se týkají systému odměňování?

„Ano, já doufám, že všichni zaměstnanci vědí, že za mnou mohou kdykoliv přijít a můžeme problémy a případné změny řešit, včetně těch týkajících se odměňování.“

5. Jak zaměstnancům poskytujete zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu?

„Zaměstnance v případě nějakého zlepšovacího návrhu nebo v případě nadměrného pracovního výkonu pochválíme, klidně i před spolupracovníky.“

6. Jakým způsobem motivujete zaměstnance?

„Dle mě je velkým motivátorem především adekvátní finanční odměna. Navíc se nebráníme poskytnout navíc ještě mimořádnou odměnu k základnímu platu.“

7. Přemýšleli jste o změnách v zavedeném systému odměňování? Myslíte, že by vám výsledky dotazníku mohly v řízení procesu odměňování pomoci?

„Vzhledem k tomu, že jsme si zatím nevšimli, že by měli zaměstnanci nějaké výhrady, o změnách jsme nediskutovali. Ve společnosti se však nebráníme jakýmkoliv inovacím, které by mohli zlepšit chod společnosti.“

8. Byli byste ochotní zavést systém formálního hodnocení zaměstnanců?

„Ano, pokud by to zaměstnanci ocenili a nebylo by to pro ně stresující.“

9. Myslíte si, že věnujete dostatečnou pozornost zaměstnaneckým benefitům? Jaké benefity myslíte, že by Vaši zaměstnanci ocenili?

„Jsme si vědomi, že v naší firmě poskytujeme poměrně málo zaměstnaneckých výhod, oproti ostatním firmám. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují spíše mladí lidé, předpokládám, že by ocenili benefity umožňující sportovní a kulturní aktivity. Se zavedením těchto benefitů bychom souhlasili.“

Shrnutí řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti

Generální ředitel společnosti uvedl, že s personálem společnosti je spokojen. Nové zaměstnance získává firma prostřednictvím internetových portálů a na základě doporučení stávajících zaměstnanců a známých. Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování se společnost zatím nesnažila zjistit. Generální ředitel však předpokládá, že v případě nejasností nebo neztotožnění s některým z postupů řízení odměňování, by se zaměstnanci ozvali a osobně by nejasnosti řešili co nejdříve. Za hlavní stimul motivace je považována adekvátní výše mzdy, mimořádná odměna v případě, že se společnosti zrovna daří a pochvala i před ostatními kolegy. Firma si uvědomuje skutečnost, že poskytuje méně benefitů, avšak dosud se nesnažilo zjistit, které by zaměstnanci uvítali. O změnách v systému odměňování vedení zatím nediskutovalo, avšak inovacím, které by zlepšily chod společnosti, se nebrání.

2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Zavedený systém odměňování zaměstnanců je popsán v předchozí kapitole, kdy byly informace o systému získány především na základě konzultace s generálním ředitelem společnosti a prostudováním interních dokumentů. Avšak pro získání celkového pohledu na zavedený systém odměňování bylo nutné získat v rámci analytické části diplomové práce také informace od samotných zaměstnanců, kterých se tato oblast přímo dotýká.

2.4.1 Náležitosti dotazníkové šetření

Pro výše uvedené účely byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Cílem dotazníku bylo zjistit názor zaměstnanců společnosti na řízení procesů odměňování, hodnocení a motivace ze strany zaměstnavatele. Otázky byly zaměřeny na zjištění spokojenosti zaměstnanců se mzdou, s poskytovanými zaměstnaneckými benefity, motivací a zpětnou vazbou ze strany nadřízeného. Uvedená metoda byla zvolena pro svou vysokou efektivitu a časovou nenáročnost sběru dat.

Šetření bylo ve vybrané společnosti provedeno v lednu roku 2019. Dotazníky byly zaměstnancům působícím v Brně rozdány v papírové formě. Výživovým poradcům, kteří mají místo pracoviště na pobočkách v jiných městech České republiky, byla poslána elektronická verze dotazníku. Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci společnosti XY a.s. s výjimkou generálního ředitele, který je odpovědný za zavedený koncept celkové odměny. Jeho návratnost byla 100%. Vyhodnocení tak bylo provedeno na základě odpovědí od 24 zaměstnanců a díky tomu je možné poskytnout komplexní zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování.

Dotazník se skládá z 24 otázek, přičemž 4 otázky slouží k identifikaci respondentů dle jejich věku, pohlaví, vzdělání a pracovní pozice. Otázky byly formulovány tak, aby byla dodržena zásada návaznosti, jednoduchosti, srozumitelnosti a stručnosti. Výzkumné otázky jsou uzavřené. Ve dvou otázkách měli respondenti ohodnotit jednotlivé parametry dle preferencí.

Plné znění dotazníku, který byl předložen zaměstnancům, je součástí přílohy č. 1. Výsledky dotazníku byly zpracovány v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Četnosti jednotlivých odpovědí byly zaneseny do přehledných koláčových a sloupcových grafů.

2.4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

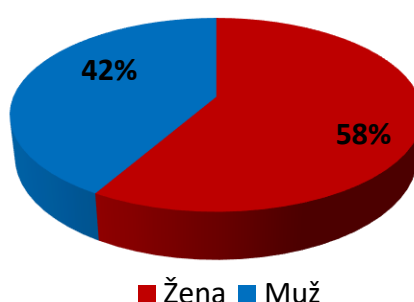
V následující části práce jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. Vždy je uvedeno znění otázky a slovní popis včetně procentuálního zastoupení odpovědí.

Obecné údaje o respondentech

Na začátku dotazníku byly položeny otázky, které mají poskytnout základní údaje o zaměstnancích (pohlaví, věk a vzdělání).

- **Pohlaví zaměstnanců**

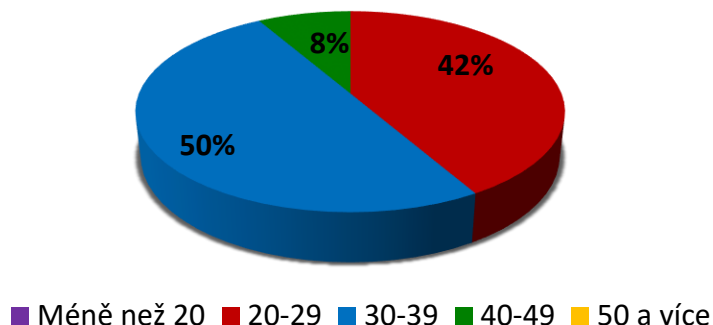
Z 24 respondentů, kteří vyplnili dotazník, je 10 mužů a 14 žen. V procentuálním vyjádření se jedná o 42 % mužů a 58 % žen (graf č. 4).



Graf č. 4: Pohlaví zaměstnanců (Vlastní zpracování)

- **Věk zaměstnanců**

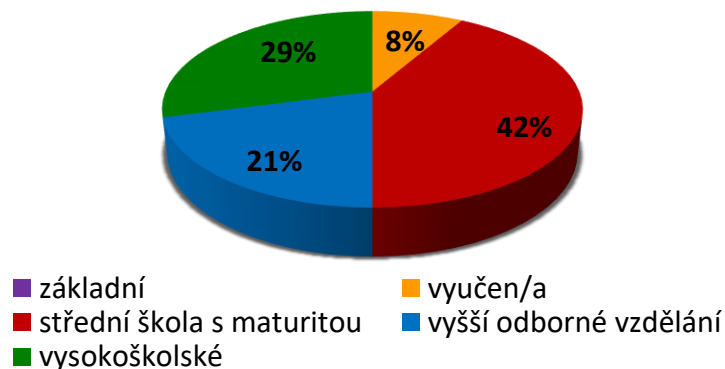
Graf č. 5 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců. Ve společnosti pracují především mladší lidé. Přesně polovina zaměstnanců (50 %) je ve věkovém rozmezí 30-39 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 20-29 let (42 %). Zbytek představují zaměstnanci ve věku 40-49 let (8 %). Ve věkové skupině méně než 20 let a skupině 50 let a více není žádný ze zaměstnanců.



Graf č. 5: Věk zaměstnanců (Vlastní zpracování)

- **Vzdělání zaměstnanců**

Další otázka se týkala vzdělání respondentů. Následující graf (graf č. 6) rozděluje respondenty podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Z odpovědí je očividné, že 10 zaměstnanců (42 %) dosáhlo středního vzdělání s maturitou, vysokoškolské vzdělání má 7 dotazovaných (29 %). Vyšší odborné vzdělání má z celkového počtu dotazovaných 5 zaměstnanců (21 %). 2 zaměstnanci (8 %) mají vyučnický list. Žádný ze zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání.

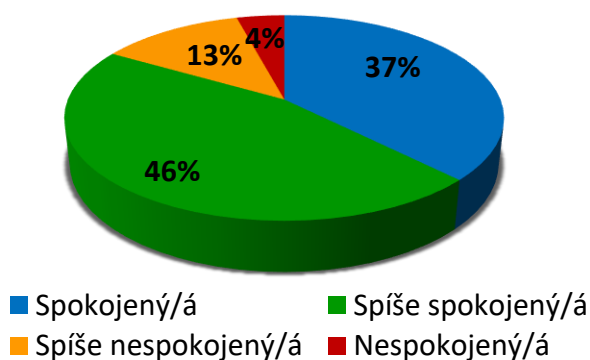


Graf č. 6: Vzdělání zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Oblast systému odměňování

- **Jste v zaměstnání spokojení?**

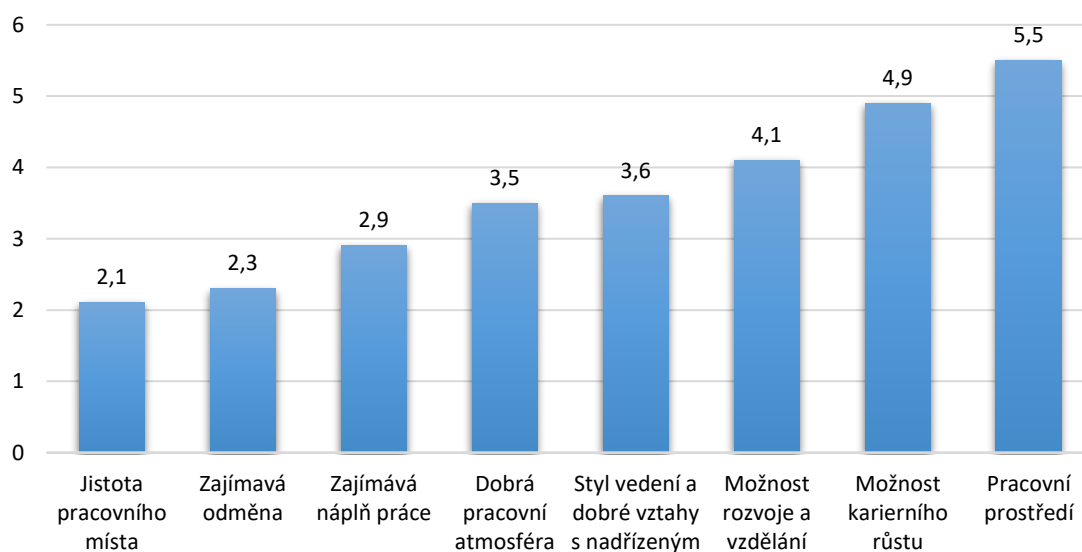
Tato otázka dotazníku se věnovala celkové spokojenosti v zaměstnání. Graf č. 7 znázorňuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí zaměstnanců. Z odpovědí vyplývá, že 9 dotazovaných (37 %) je v zaměstnání spokojeno a 11 zaměstnanců (46 %) je spíše spokojeno. 3 zaměstnanci (13 %) jsou v zaměstnání spíše nespokojeni. Pouze 1 zaměstnanec (4 %) je vyloženě nespokojen.



Graf č. 7: Celková spokojenost v zaměstnání (Vlastní zpracování)

- Seřad'te parametry od 1 do 7 (1 = nejdůležitější parametr, 7 = nejméně důležitý parametr) dle jejich důležitosti, kterou pro Vás v zaměstnání představují.

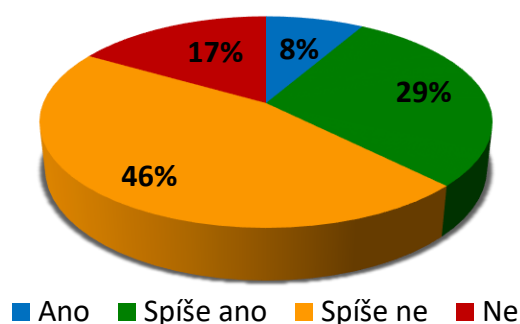
Další otázka dotazníku byla zaměřena na seřazení daných parametrů dle důležitosti, kterou pro pracovníky v zaměstnání představují. Dle grafu (graf č. 8) patří mezi nejdůležitější parametry jistota pracovního místa, zajímavá odměna a zajímavá náplň práce. Méně důležitými parametry jsou dobrá pracovní atmosféra, styl vedení a dobré vztahy s nadřízeným. Jako nejméně důležité parametry byly zvoleny možnost karierního růstu a pracovní podmínky.



Graf č. 8: Seřazení parametrů dle důležitosti v zaměstnání (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že principy systému odměňování jsou jasné a srozumitelné?**

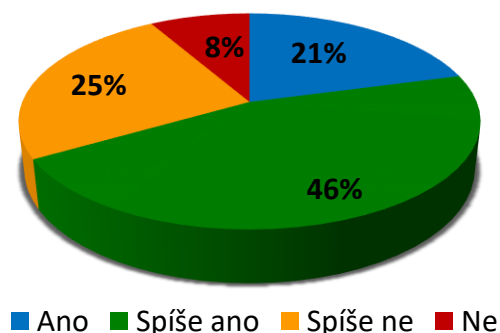
Jedním z důležitých požadavků na chod společnosti při řízení lidských zdrojů je mít jasné definované a srozumitelné principy odměňování zaměstnanců. Z odpovědí (graf č. 9) vyplynulo, že 2 zaměstnanci (8 %) si myslí, že systém odměňování je jasný a srozumitelný. 7 zaměstnanců (29 %) uvedlo, že je systém spíše jasný a srozumitelný než nesrozumitelný. Naopak 11 zaměstnanců (46 %) odpovědělo, že principy odměňování spíše nejsou jasné definované a srozumitelné a 4 zaměstnanci (17 %) zvolili variantu, že principy systému odměňování nejsou jasné a srozumitelné.



Graf č. 9: Jasná definovanost a srozumitelnost systému odměňování (Vlastní zpracování)

- **Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?**

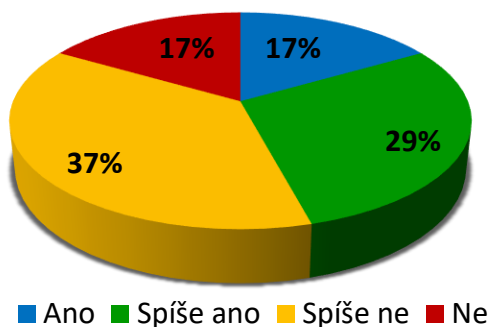
Následující graf znázorňuje spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování. Z grafu (graf č. 10) vyplývá, že 5 zaměstnanců (21 %) je spokojeno a 11 zaměstnanců (46 %) je spíše spokojeno, než nespokojeno. 6 dotazovaných (25 %) je se způsobem odměňování spíše nespokojeno, než spokojeno a 2 zaměstnanci (8 %) jsou s odměňováním vyloženě nespokojení.



Graf č. 10: Spokojenost se systémem odměňování (Vlastní zpracování)

- **Máte možnost vyjádřit se a sdělit své připomínky a nápady týkající se systému odměňování?**

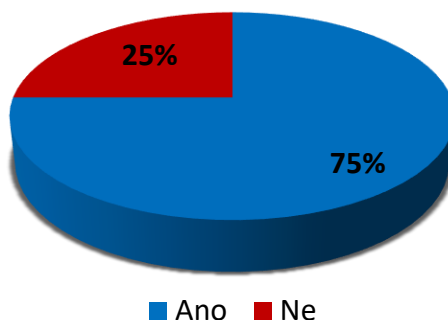
Další otázka dotazníku byla zaměřena na možnosti zaměstnanců sdělit připomínky a vlastní názory týkající se systému odměňování. Z následujícího grafu (graf č. 11) vyplývá, že 4 zaměstnanců (17 %) odpověděli, že mají možnost sdělit různé připomínky, 7 zaměstnanců (29 %) uvedlo spíše ano. Možnost spíše ne zvolilo 9 zaměstnanců (37 %) a možnost ne 4 zaměstnanců (17 %).



Graf č. 11: Možnost vyjádření k systému odměňování (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že výše Vaší základní mzdy je adekvátní k náplni a náročnosti Vaší práce?**

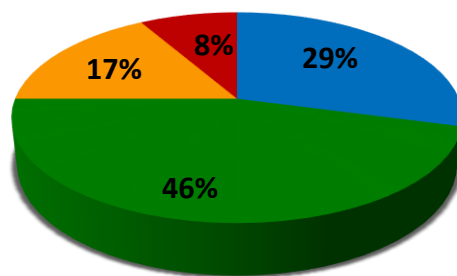
Vzhledem k tomu, že se ve společnosti mzda odvíjí od charakteru pracovní pozice a složitosti, náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce, byli zaměstnanci dotázáni, jestli se jim zdá její výše adekvátní. Z grafu (graf č. 12) vyplývá, že 18 zaměstnanců (75 %) si myslí, že výše mzdy je adekvátní k náročnosti vykonávané práce, zatímco pro 6 zaměstnanců (25 %) není výše jejich mzdy adekvátní k jejich pracovnímu výkonu.



Graf č. 12: Adekvátnost výše mzdy (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že by Váš výkon ovlivnila peněžitá odměna na základě kladného hodnocení pracovního výkonu?**

Další otázka se zaměřila na subjektivní názor zaměstnanců, jestli by se zvýšil jejich výkon při poskytnutí odměny na základě hodnocení pracovního výkonu. Z grafu č. 13 vyplývá, že pracovní výkon by byl jistě ovlivněn u 7 zaměstnanců (29 %), 11 zaměstnanců (46 %) zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne zvolili 4 zaměstnanci (17 %). U 2 zaměstnanců (8 %) by výkon touto odměnou nebyl ovlivněn.

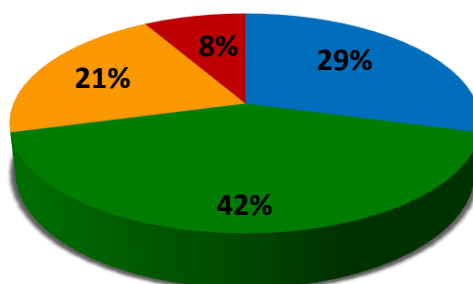


■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf č. 13: Vliv peněžitá odměny na výkon zaměstnanců (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že zavedený systém odměňování ve firmě je spravedlivý?**

Tato otázka měla zjistit, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost zavedeného systému odměňování ve společnosti. Následující graf (graf č. 14) znázorňuje, že 7 zaměstnanců (29 %) si myslí, že systém odměňování je spravedlivý. 10 zaměstnanců (42 %) uvedlo, že je spíše spravedlivý než nespravedlivý. Odpověď spíše ne zvolilo 5 zaměstnanců (21 %). 2 zaměstnanci (8 %) si myslí, že systém odměňování je nespravedlivý.

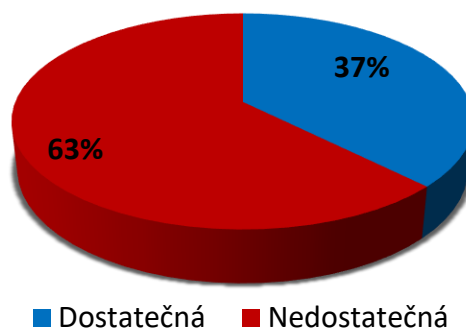


■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf č. 14: Spravedlnost systému odměňování (Vlastní zpracování)

- **Jak hodnotíte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od svého nadřízeného?**

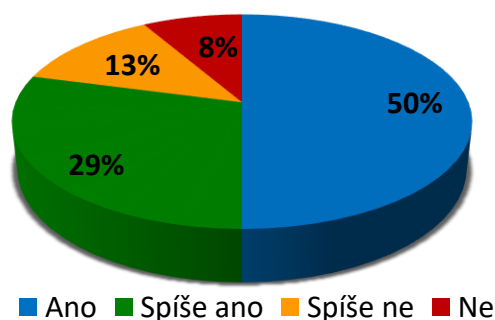
Důležitým motivačním faktorem je poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům za odvedené pracovní výkony. Respondenti byly dotázáni, jestli se jim zdá zpětná vazba od nadřízeného dostačující. Graf č. 15 znázorňuje, že 15 zaměstnancům (63 %) se zdá zpětná vazba od nadřízeného nedostatečná. Naopak 9 zaměstnanců (37 %) je s mírou poskytované zpětné vazby spokojeno.



Graf č. 15: Zhodnocení zpětné vazby (Vlastní zpracování)

- **Je pro Vás důležité získávat zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného?**

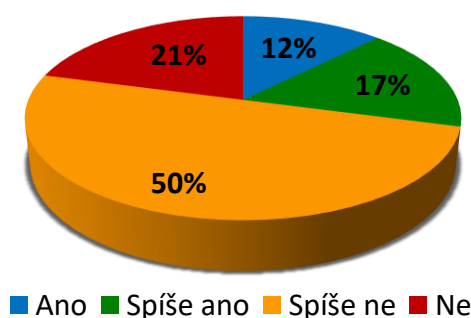
Každý zaměstnanec by měl mít k dispozici relevantní zpětnou vazbu, která mu umožní lépe posoudit jeho subjektivní pocity a umožní mu dále zlepšovat se v tom, co dělá. Otázka dotazníku měla zjistit, jak je tato zpětná vazba pro zaměstnance důležitá. Graf č. 16 znázorňuje, že přesně polovina zaměstnanců (50 %) uvedla, že získávat zpětnou vazbu o pracovním výkonu je pro ně důležité. Pro 7 zaměstnanců (29 %) je tato zpětná vazba spíše důležitá než nedůležitá. Pro 3 zaměstnance (13 %) je tato zpětná vazba spíše nedůležitá a pro 2 zaměstnance (8 %) je nedůležitá.



Graf č. 16: Důležitost zpětné vazby od nadřízeného (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že systém odměňování věnuje dostatečnou pozornost zaměstnaneckým benefitům?**

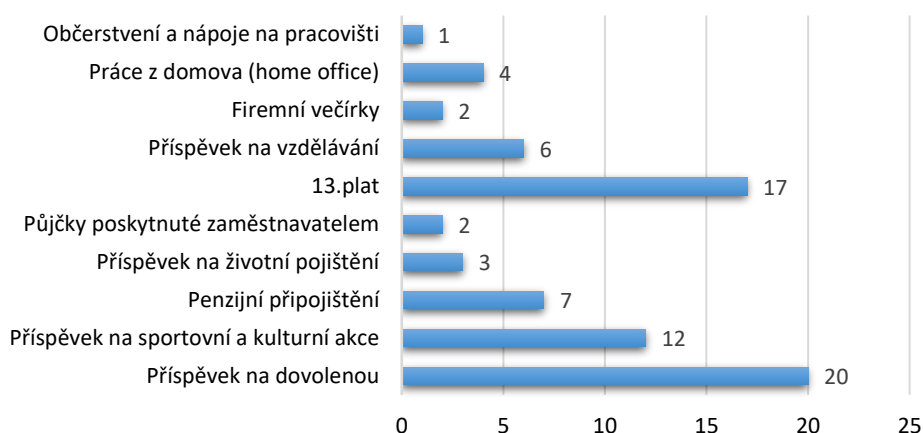
Zaměstnanci byli dotázáni na názor, jestli si myslí, že je ve společnosti věnována zaměstnaneckým benefitům dostatečná pozornost. Z grafu (graf č. 17) je zřejmé, že 5 zaměstnanců (21 %) si myslí, že pozornost je nedostatečná. Přesně polovina zaměstnanců (50 %) zvolilo možnost spíše nedostatečná. Pouze 3 zaměstnanci (12 %) zvolili možnost, že benefitům je věnována dostatečná pozornost, možnost spíše ano uvedli 4 zaměstnanci (17 %).



Graf č. 17: Pozornost věnovaná zaměstnaneckým benefitům (Vlastní zpracování)

- **Který z benefitů byste ve Vaší společnosti uvítali nejvíce?**

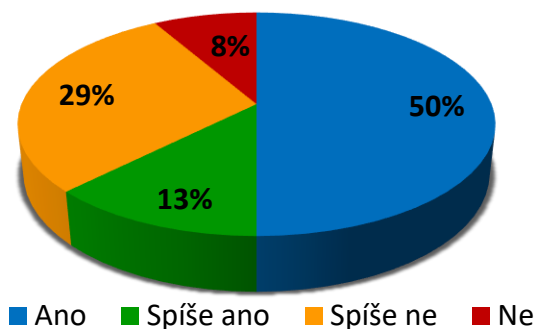
Další otázka měla za úkol zjistit, jaké benefity by byly uvítány nejvíce. Zaměstnanci měli označit, které benefity by pro ně byly nejzajímavější a které by ve společnosti nejvíce ocenili, přičemž mohli zvolit 1-3 odpovědi. Graf č. 18 znázorňuje zastoupení jednotlivých odpovědí. Zaměstnanci by nejvíce uvítali příspěvek na dovolenou, 13. plat, příspěvek na sport, kulturu a penzijní připojištění.



Graf č. 18: Preference zaměstnaneckých benefitů (Vlastní zpracování)

- **Uvítali byste v zaměstnání příležitost dalšího vzdělání a rozvoje (školení, semináře, kurzy atd.) i externími společnostmi?**

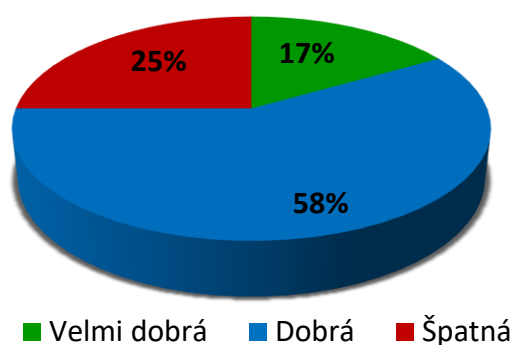
Další otázka dotazníku se věnovala zjištění zájmu zaměstnanců o poskytování možnosti účastnit se různých školení, seminářů či kurzů. Z grafu č. 19. plyne, že 12 zaměstnanců (50 %) by tuto možnost jistě uvítalo. 3 zaměstnanci (13 %) by tuto možnost také spíše uvítalo. Naopak 7 zaměstnanci (29 %) by tuto možnost spíše neuvítalo a 2 zaměstnanci (8 %) by tuto možnost určitě rádi neuvítali.



Graf č. 19: Zájem o vzdělání a rozvoj (Vlastní zpracování)

- **Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?**

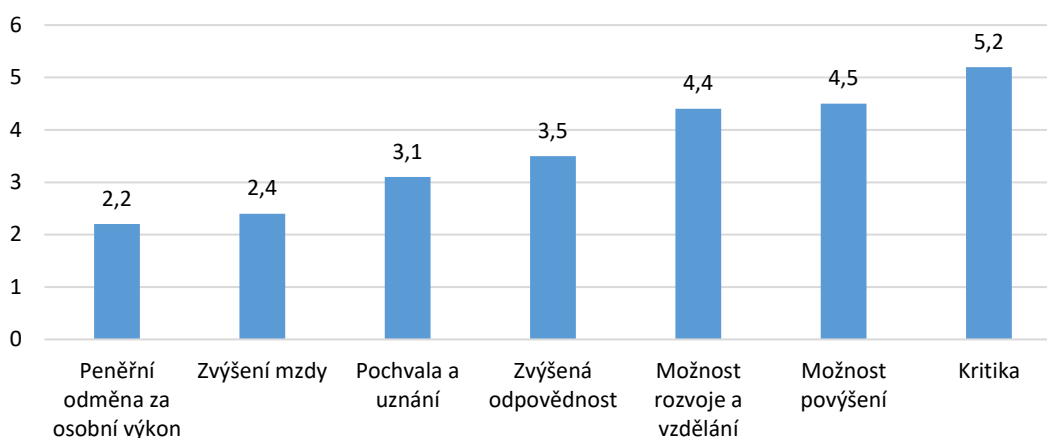
K tomu, aby se zaměstnanci cítili dobře v zaměstnání, je zásadní také komunikace se svým nadřízeným. 4 zaměstnanci (17 %) uvedli, že komunikaci se svým nadřízeným hodnotí jako velmi dobrou. Více jak polovina zaměstnanců (58 %) vnímá komunikaci s nadřízeným jako dobrou. Podlé zbylé čtvrtiny zaměstnanců (25 %) je komunikace hodnocena jako špatná.



Graf č. 20: Komunikace s nadřízeným (Vlastní zpracování)

- Co je podle Vás obecně nejlepším způsobem motivace ze strany zaměstnavatele? Seřad'te jednotlivé motivační faktory čísly od 1 do 7 (1 = nejvíce motivační faktor, 7 = nejméně motivační faktor)

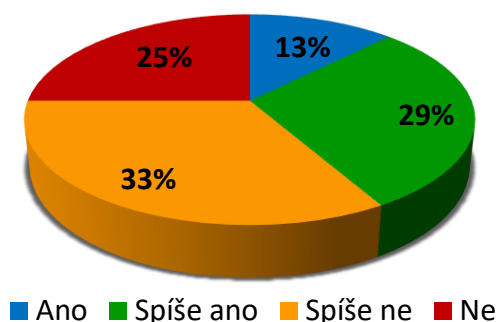
Následující otázka měla za úkol zjistit, co obecně zaměstnanci považují za nejvíce motivující faktor. Z grafu č. 21 je zřejmé, že dle názoru zaměstnanců by je motivovaly nejvíce peněžní odměny za osobní výkon, zvýšení mzdy a pochvala.



Graf č. 21: Nejlepší způsob motivace dle názoru zaměstnanců (Vlastní zpracování)

- Myslíte si, že se společnost dostatečně orientuje na motivaci zaměstnanců?

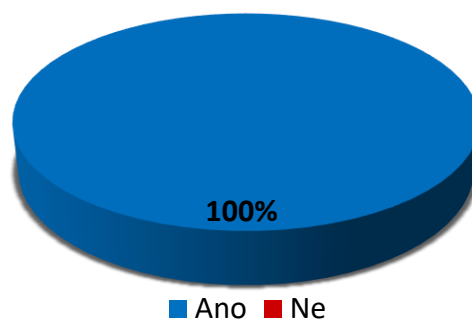
Tato otázka dotazníku měla za úkol zjistit, zda dle zaměstnanců společnost věnuje dostatečnou pozornost pozitivní motivaci zaměstnanců. Graf č. 22 znázorňuje, že 3 zaměstnanci (13 %) uvedli, že společnost věnuje dostatečnou pozornost pozitivní motivaci. 7 zaměstnanců (29 %) zvolilo možnost spíše ano. 6 zaměstnanců (25 %) uvedlo, že se podle nich společnost nevěnuje dostatečně pozitivní motivaci. 8 zaměstnanců (33 %) zvolilo možnost spíše ne.



Graf č. 22: Orientace společnosti na pozitivní motivaci (Vlastní zpracování)

- **Vyhovují Vám pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba)?**

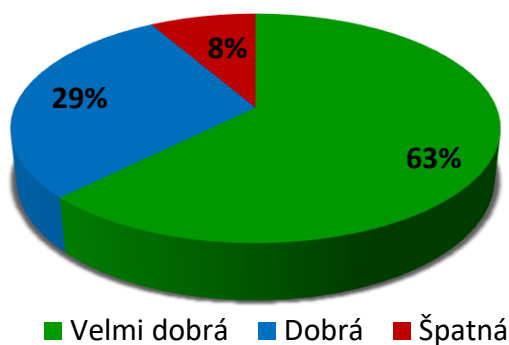
Zaměstnanci byli dotázáni také na spokojenost s pracovními podmínkami – pracovní dobou a pracovním prostředím. Graf č. 23 znázorňuje, že s pracovními podmínkami jsou spokojeni všichni zaměstnanci (100 %).



Graf č. 23: Spokojenost s pracovními podmínkami (Vlastní zpracování)

- **Na jaké úrovni hodnotíte vztah a komunikaci s Vašimi kolegy?**

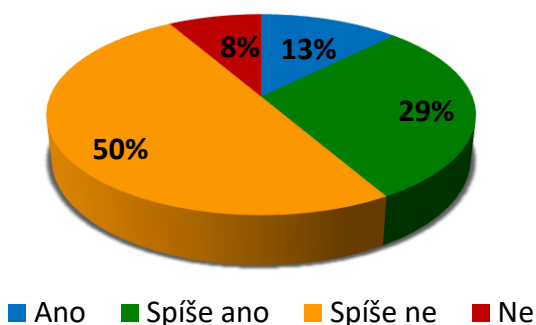
Z grafu č. 24 vyplývá, že 15 zaměstnanců (63 %) hodnotí vztah a komunikaci s kolegy jako velmi dobré, pro 7 zaměstnanců (29 %) je tento vztah a komunikace na dobré úrovni. Pouze 2 (8 %) zaměstnanci uvedli, že jejich vztah s kolegy je špatný.



Graf č. 24: Vztah a komunikace mezi kolegy (Vlastní zpracování)

- **Myslíte si, že mzdové podmínky jsou u konkurenčních firem na stejné úrovni?**

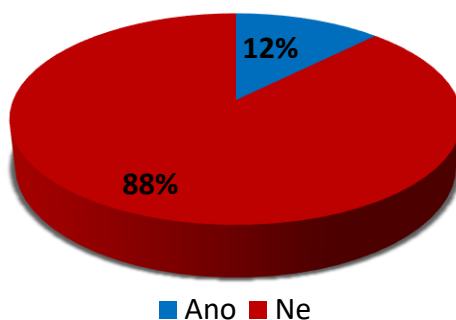
Další otázka dotazníku se týkala porovnatelnosti mzdy u dané společnosti se mzdami u konkurenčních firem podnikajících ve stejném oboru. Otázka měla zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je podnik v tomto ohledu konkurenceschopný. Z odpovědí (graf č. 25) vyplývá, že polovina zaměstnanců (50 %) si myslí, že takové mzdové podmínky by u konkurence spíše nenašly, 2 zaměstnanci (8 %) jsou o tom přesvědčeni. Naopak 3 zaměstnanci (13 %) uvedli, že si myslí, že mzdové podmínky jsou u konkurence na stejné úrovni a 7 zaměstnanců (29 %) zvolilo možnost spíše ano.



Graf č. 25: Porovnatelnost mzdových podmínek s konkurencí (Vlastní zpracování)

- **Přemýšleli jste někdy o odchodu ze zaměstnání?**

Na otázku, zda zaměstnanci někdy přemýšleli o odchodu ze společnosti, odpověděli 3 zaměstnanci (12 %) ano. Zbylých 21 zaměstnanců (88 %) odpovědělo, že o odchodu nepřemýšleli.



Graf č. 26: Úvaha o odchodu ze zaměstnání (Vlastní zpracování)

2.4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

První okruh otázek dotazníku se věnoval základním údajům o zaměstnancích. Z odpovědí vyplynulo, že ve společnosti pracují převážně lidé v produktivním věku 30-39 let a více než polovina zaměstnanců je pohlaví ženského. Vzhledem k tomu, že společnost při výběru zaměstnanců dbá také na jejich kvalifikaci, je ve většině případů vzdělání minimálně středoškolské s maturitou. Poměrná část zaměstnanců má také vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání. 2 zaměstnanci mají výuční list. Žádný ze zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojená, což je jistě pozitivním zjištěním. 3 zaměstnanci jsou však spíše nespokojení a jeden je vyloženě nespokojen. Právě 3 z těchto zaměstnanců již někdy uvažovali o odchodu ze společnosti.

Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují spokojenost v zaměstnání, zařadili respondenti pocit jistoty stabilního zaměstnání, zajímavou odměnu za práci, zajímavou náplň práce a dále dobrou pracovní atmosféru. S pracovními podmínkami (pracovní dobou a pracovním prostředím) jsou ve společnosti spokojeni všichni zaměstnanci. Vztah a komunikaci s kolegy zhodnotili zaměstnanci pozitivně. Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že komunikace se spolupracovníky je na špatné úrovni.

Co se týká samotného systému odměňování, s nastaveným systémem jsou dvě třetiny zaměstnanců spokojení. 6 dotazovaných zaměstnanců je spíše nespokojeno a vyloženě nespokojení jsou 2 zaměstnanci. Nastavený systém odměňování se zdá zhruba čtvrtině zaměstnanců spíše nespravedlivý či nespravedlivý.

63 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně principy systému odměňování ve firmě nejsou nebo spíše nejsou jasně definovány. Přitom zhruba polovina zaměstnanců si myslí, že spíše nemá nebo určitě nemá dostatečnou příležitost vznést připomínky nebo navrhnout změny či inovace v systému odměn, což může být způsobeno například obavami z následků při vznesení připomínek. Obecně však byla ve většině případů komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnocena pozitivně.

Se systémem odměňování úzce souvisí proces motivace zaměstnanců. Správně nastavený systém odměňování by měl motivovat k práci a lepším pracovním výkonům. Z dotazníku však vyplynulo, že z pohledu zhruba poloviny zaměstnanců se zaměstnavatel dostatečně neorientuje na pozitivní motivaci zaměstnanců.

Zaměstnanci byli dále dotázáni, co považují za nejlepší způsob motivace ze strany zaměstnavatele. Nejvíce by zaměstnance motivovaly peněžní odměny vázané na skutečný osobní výkon nebo zvýšení základní mzdy, pochvala, uznání a zvýšená odpovědnosti, naopak nejméně by je motivovala kritika. Dle odpovědí tak vyplývá, že zaměstnanci jeví velký zájem v oblasti peněžních odměn, avšak velkým motivátorem jsou pro ně také nehmotné odměny v podobě pochvaly, která přináší příjemné pocity z plnění pracovních úkolů, aktivit a také pocit úspěšnosti. Více než polovina zaměstnanců (63 %) zhodnotila zpětnou vazbu o pracovním výkonu ze strany nadřízeného jako nedostatečnou, přitom důležitá je téměř pro všechny zaměstnance. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že zpětná vazba není pro jejich motivaci nijak důležitá. Přesně 3 čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že jejich výkon by byl ovlivněn finanční odměnou vázanou na osobní výkon.

18 zaměstnanců (75 %) uvedlo, že jim výše jejich základní mzdy připadá adekvátní k náplni a náročnosti jejich práce. Zbývá čtvrtina zaměstnanců, kterou představuje 6 zaměstnanců, si myslí, že by jejich základní mzda měla být vyšší. 10 zaměstnanců si myslí, že mzdové podmínky jsou u konkurence spíše stejné nebo stejné.

71 % zaměstnanců si myslí, že ve společnosti není věnována dostatečná pozornost zaměstnaneckým benefitům, které jsou odměnou za příslušnost k dané společnosti. Na základě dotazníku vyplynulo, že nejvíce by zaměstnanci uvítali zavést příspěvek na dovolenou, 13. plat, příspěvek na sport a kulturu, penzijní připojištění nebo příspěvek na vzdělání. Možnost účastnit se různých školení, seminářů a kurzů by jistě uvítalo 12 zaměstnanců (50 %), 3 zaměstnanci (13 %) zvolili možnost spíše ano.

2.5 Shrnutí analýz současného stavu

Následující kapitola je věnována shrnutí analýz současného stavu systému odměňování za pomoci SWOT analýzy. Popsány jsou silné a slabé stránky subjektu, příležitosti a hrozby z hlediska personální oblasti společnosti. Tyto údaje byly získány na základě analýz vnitřních a vnějších faktorů společnosti, pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. Každý ukazatel je ohodnocen dle důležitosti – váhy, kterou představuje pro chod společnosti. Následně je uvedena síla těchto ukazatelů odpovídající současnému stavu ve společnosti.

- **Silné stránky společnosti**

Tabulka č. 20: Silné stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Síla	Váha	Σ
Stálost zaměstnanců	4	0,125	0,5
Přehledná organizační struktura zaměstnanců	4	0,11	0,44
Zaměstnanci v produktivním věku	5	0,1	0,5
Spokojenost pracovníků v zaměstnání	4	0,2	0,8
Spokojenost pracovníků s výší mzdy	4	0,115	0,46
Komunikace a vztah s nadřízeným	3	0,1	0,3
Dobré pracovní podmínky	5	0,1	0,5
Ochota společnosti měnit systém odměňování	4	0,15	0,6
Výsledek			4,085
Maximum			5
%			81,7 %

- **Slabé stránky společnosti**

Tabulka č. 21: Slabé stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Síla	Váha	Σ
Nedostatečné jasné a srozumitelné principy odměn	-4	0,3	-1,2
Nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného	-3	0,2	-0,6
Absence prémie vázaných na výkon	-3	0,15	-0,45
Nedostatečná možnost rozvoje a školení	-3	0,15	-0,45
Nedostatek zaměstnaneckých benefitů	-3	0,2	-0,6
Výsledek			-3,3
Maximum			-5
%			-66 %

- **Příležitosti společnosti**

Tabulka č. 22: Příležitosti společnosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Síla	Váha	Σ
Růst počtu obyvatel	2	0,2	0,4
Příznivá současná ekonomická situace	4	0,5	2
Spolupráce se školicími institucemi	3	0,1	0,3
Růst vysokoškolsky vzdělaných osob	2	0,2	0,4
Výsledek			3,1
Potenciální maximum			5
% podíl výsledků			62 %

- **Hrozby společnosti**

Tabulka č. 23: Hrozby společnosti (Vlastní zpracování)

Hrozby	Síla	Váha	Σ
Míra nezaměstnanosti v ČR	-3	0,2	-0,6
Výše průměrné mzdy	-3	0,1	-0,3
Změny v zákonech (sazby daní, pojištění)	-3	0,3	-0,9
Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-4	0,4	-1,6
Výsledek			-3,4
Potenciální maximum			-5
% podíl výsledků			-68 %

Shrnutí SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy ukázaly, že u společnosti v personální oblasti převažují silné stránky nad slabými a zároveň převažují hrozby nad příležitostmi. Z toho vyplývá strategie MIX – MIN, kdy jsou maximalizací silných stránek minimalizovány hrozby. Silné stránky společnosti by měly být využity k eliminaci slabých stránek společnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Navrhované změny

Tato část práce je věnována návrhovému řešení nedostatků, které byly zjištěny analýzou současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY a.s.

Tyto navrhované změny mohou být následně ve společnosti v řízení procesu odměňování implementovány, což může vést především ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, zvýšení efektivity práce, zlepšení podnikové kultury a rozvíjení zdravých pracovních a mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu krátkou dobu, tyto změny by mohly do budoucna přinést pozitiva také v podobě zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce při získávání nových zaměstnanců.

Součástí této části práce bude také zhodnocení navrhovaných změn z hlediska jejich přínosu a nákladovosti. Na závěr bude uveden časový harmonogram aplikace změn.

Na základě provedených analýz byly zjištěny v zavedeném systému odměňování tyto nedostatky:

- Principy odměňování nejsou jasně a srozumitelně definovány – absence vnitřního předpisu, který by upravoval problematiku odměňování zaměstnanců
- Nedostatečná orientace společnosti na pozitivní motivaci zaměstnanců – chybí motivační účinnost zavedeného systému
 - Nedostatečné poskytování zpětné vazby zaměstnancům o jejich pracovním výkonu – absence formálního systému hodnocení zaměstnanců a absence odměn vázaných na osobní výkon zaměstnance
 - Nedostatečné získávání zpětné vazby od zaměstnanců o jejich názorech a spokojenosti se zavedeným systémem odměňování
 - Nedostatečné poskytování zaměstnaneckých benefitů
 - Nedostatečné poskytnutí možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Nedostatek mimopracovních akcí pořádaných zaměstnavatelem

Na základě těchto zjištění byly navrženy změny v následujících oblastech.

Návrh č. 1: Zaměřit se na jasné definování a srozumitelnost principů systému odměňování

- **Zavedení vnitřního mzdového předpisu**

Interní analýzou firmy bylo zjištěno, že není zaveden žádný vnitřní předpis, který by upravoval principy odměňování, do kterého by mohli zaměstnanci nahlédnout a na základě kterého by se mohli v oblasti odměn řídit. Z dotazníku vyplynulo, že pro více než polovinu zaměstnanců nejsou principy odměňování jasné a srozumitelné. Na základě této skutečnosti je firmě doporučeno založit vnitřní mzdový předpis upravující problematiku odměňování. Vzor je uveden v příloze č. 2.

Obsah ani struktura mzdového předpisu není žádným právním předpisem upravena. Mzdový předpis by měl být sepsán přehledně a srozumitelně tak, aby jej všichni zaměstnanci správně pochopili. Navrhují, aby předpis obsahoval tyto náležitosti:

- Název a sídlo zaměstnavatele
- Vymezení rozsahu působnosti předpisu, specifikace práv a povinností
- Mzdové podmínky a složky mzdy (příplatky, odměny, provize)
- Společná ustanovení a vymezení účinnosti mzdového předpisu
- Podpisy odpovědných osob

Návrh č. 2: Zaměřit se na poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům a zajímat se o názory a spokojenost zaměstnanců

Na základě dotazníkové šetření bylo zjištěno, že 58 % zaměstnanců si myslí, že společnost nevěnuje dostatečnou pozornost pozitivní motivaci zaměstnanců. Na základě toho bylo společnosti doporučeno zaměřit se na její rozvoj. Je však třeba si uvědomit, že odměňování zaměstnanců nepředstavuje pouhé zasypávání lidí penězi za odvedenou práci. Na základě teoretických východisek práce lze konstatovat, že mzda a její jednorázové navýšení je dle průzkumů považováno za krátkodobé a špatně udržitelné řešení v motivaci zaměstnanců. Velmi podstatnou roli hrají také nefinanční odměny v podobě podnikové kultury. Je tak třeba zaměřit se i na jiné způsoby motivace v podobě morální motivace poskytováním pozitivní zpětné vazby, které není věnována dostatečná pozornost.

- **Zavedení systému hodnocení zaměstnanců a jeho propojení s vyplácením odměn**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům není poskytována dostatečná zpětná vazba ze strany svého nadřízeného, přitom získávání zpětné vazby je důležité pro více než tři čtvrtiny zaměstnanců. Z interní analýzy podniku vyplynulo, že není prováděno pravidelné formální hodnocení zaměstnanců, které však bývá považováno za důležitou součást řízení lidských zdrojů. V průběhu hodnocení by došlo také k posílení nehmotné složky odměňování, kdy by v případě kladného hodnocení došlo k pochvalě a uznání zaměstnance.

Řešením tohoto nedostatku je zavedení pravidelného formálního písemného hodnocení zaměstnanců, které společnosti pomůže v posouzení pracovních výkonů a následně by mohlo posloužit jako podklad pro efektivní a spravedlivé odměňování a vyplácení pohyblivé složky mzdy. Tuto složku mzdy nyní tvoří mimořádné odměny závislé na výkonnosti společnosti jako celku za určité časové období a bývají vypláceny jako procentuální část pro všechny zaměstnance. Výkonnost celé organizace však ovlivňují také vnější faktory, jako jsou aktuální situace na trhu a klientela, které samotní zaměstnanci nemají šanci ovlivnit. Zavedený systém hodnocení zaměstnanců by měl také zlepšit podnikovou kulturu. Cílem hodnocení bude motivovat zaměstnance k tomu, aby využili svůj potenciál.

Návrhem je, aby formální hodnocení prováděli přímí nadřízení 2krát ročně do předem navržených formulářů. Ředitele jednotlivých útvarů bude hodnotit generální ředitel. Navrhuji, aby byl zaveden hodnotící formulář. Vzor formuláře je v příloze č. 3.

Zhodnocení zaměstnanců za období leden-červen bude vypracováno nejpozději do 30. června. Formulář bude v záhlaví obsahovat jméno, příjmení a pracovní pozici. Dále budou ohodnocena jednotlivá předem stanovená kritéria čísly na stupnici 1 (neuspokojivé) až 5 (výborné). Posuzovány budou taková kritéria, která mohou zaměstnanci ovlivnit, zejména dovednosti, kvalita a rychlost plnění zadaných úkolů, odpovědnost a jednání s lidmi. Hodnotitelé by se měli předem domluvit, co vše jednotlivá kritéria obnášejí, aby byl systém hodnocení spravedlivý.

Navrhuji, aby součástí hodnocení byl také formulář pro sebehodnocení zaměstnanců, ve kterém budou zaměstnanci hodnotit stejná kritéria.

Po vyplnění formuláře dojde k sečtení bodů a vyhodnotí se průměrná známka. V případě, že zaměstnanec nebude v pololetním hodnocení adekvátně ohodnocen (průměrná známka bude méně jak 3), zúčastní se pohovoru se svým nadřízeným, kde se proberou výsledky hodnocení a stanoví se možné cesty řešení daného problému – v čem a o kolik se zaměstnanec v dané oblasti zlepší (posune).

Pro výživové poradce, kteří jsou v kontaktu se svými klienty – zákazníky, by byla přínosem také metoda hodnocení dle názorů klientů. Tato metoda by nebyla podkladem pro odměňování, jelikož je značně objektivní, ale přispěla by k seberealizaci pracovníka. Poradci by byli hodnoceni svými klienty prostřednictvím webových stránek. Přístup k formuláři by však klienti měli pouze na základě přihlašovacích údajů.

Výkon zaměstnance za období červenec až listopad bude zhodnocen stejným způsobem do první poloviny prosince. Kromě stanovených kritérií se zhodnotí splnění jednotlivých vytyčených cílů a vyhodnotí se výsledek, kterého pracovníci dosáhli, případně se uvedou důvody, proč nebylo vytyčených cílů dosaženo.

Následně proběhne hodnotící pohovor všech zaměstnanců s přímým nadřízeným (v případě řadových pracovníků s přímým nadřízeným i generálním ředitelem) a zaměstnanci tak bude poskytnuta zpětná vazba. Na pohovoru se porovnají výsledky z obou hodnocení nadřízeného a ze sebehodnocení. Zhodnotí se, co je potřeba zlepšit, na čem je potřeba pracovat, a naopak co se zaměstnanci podařilo. Následně se stanoví cíle v podobě úkolů pro následující období. Zaměstnanci je v rámci pohovoru poděkováno za odvedenou práci, jsou pochváleni za pracovní úspěchy a je jim vyjádřeno uznání za celoroční snahu při plnění zadaných pracovních úkolů. Nadřízení touto cestou vyjádří, že si jich společnost váží a že jejich vynaložené úsilí není bráno jako samozřejmost.

Dále doporučuji, aby se generální ředitel společnosti zúčastnil semináře (kurzu), který rozvine dovednosti vést pohovory týkající se hodnocení pracovníků. Tento seminář by měl sloužit k získání informací o přípravě a vedení rozhovorů, osvojení schopností k práci s hodnotícími formuláři a měl by poukázat na možné chyby, ke kterým může během rozhovoru dojít. Generální ředitel by po osvojení znalostí proškolil zbytek hodnotitelů. Školení poskytuje například společnost Motiv P. s.r.o. (Motivp.com, 2019):

KURZ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Organizátor: Motiv P. s.r.o.

Místo konání: Praha

Termín kurzu: 21. 6. 2019

Cena: 5 900 Kč

Návrhem je také propojení systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování. Doporučením je, aby byla na základě výsledků hodnocení vyplacena zaměstnanci odměna. Propojení systému hodnocení s vyplácením odměny za dobré výsledky je jistým motivačním faktorem. Zaměstnanci budou odměněni za snahu a přístup k práci, schopnosti a dovednosti. Nový způsob vyplácení odměn by přispěl také k pocitu spravedlivého vyplácení pohyblivé složky mzdy na základě podkladů skutečného osobního výkonu. V případě že by zaměstnanec nesplnil určitý bodový limit, nevznikl by mu nárok na tuto formu odměny. Návrh na vyplácení odměn na základě zhodnocení pracovního výkonu znázorňuje tabulka č. 24.

Tabulka č. 24: Návrh na vyplácení odměn (Vlastní zpracování)

Průměrný počet bodů	Výše odměny
1,0 - 2,0	0 % z fixní složky mzdy
2,1 - 3,0	10 % z fixní složky mzdy
3,1 - 4,0	20 % z fixní složky mzdy
4,1 - 5,0	30 % z fixní složky mzdy

- Zaměřit se na názory a spokojenost zaměstnanců – zavedení formuláře pro zjištění spokojenosti zaměstnanců**

Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců vnímá, že nemá dostatečnou možnost sdělit své názory nebo připomínky týkající se systému odměňování. V rámci systému hodnocení navrhuji zavést také samostatný formulář spokojenosti zaměstnanců, který bude vyplněn periodicky vždy na konci každého roku tak, aby bylo možné vždy porovnat data z předešlých let a zhodnotit trendy. Průzkum tak může sloužit jako informační kanál, kterým se otvírá komunikace z oblasti odměňování zaměstnanců vzhůru k vedení společnosti. Pro vedení se jedná o formu zpětné vazby na základě, které je možné získat informace o současné situaci a možných problémech.

Cílem dotazníku bude zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů – systémem odměňování s možností uvedení návrhů na změnu. Toto hodnocení umožní popsat stávající situaci ve společnosti, odhalit problémové oblasti, a naopak vyzdvihnout oblasti, ve kterých jsou zaměstnanci spokojeni.

K hodnoceným faktorům bude patřit finanční a morální ohodnocení, perspektiva dalšího vzdělání a rozvoje, pracovní podmínky, kvalita vedení a řízení a nabídka zaměstnaneckých benefitů. K posouzení, jak jsou jednotlivé faktory naplněny, je důležitý názor každého zaměstnance.

Zaměstnanci budou tento průzkum vnímat pozitivně, jako projev zájmu o jejich názor ze strany zaměstnavatele, což může ovlivňovat postoj zaměstnance k práci. Průzkum bude anonymní a vyplněný formulář bude odevzdáván na předem vytyčené místo. Vyhodnocení bude provádět generální ředitel společnosti s majitelem a společně stanoví případné kroky řešení. Na základě provedeného hodnocení spokojenosti zaměstnanců je možné následně spokojenost v daných oblastech ovlivňovat a zefektivnit tak chod společnosti. S výsledky průzkumu a stanovenými opatřeními budou zaměstnanci seznámeni na poradě uskutečněné na konci roku.

Dotazník by měl být koncipován jednoduše a srozumitelně. Návrh formuláře pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců je součástí přílohy č. 4.

Návrh č. 3: Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Poskytování pestrého balíčku zaměstnaneckých výhod je jedním ze způsobů, jak motivovat a udržet stávající zaměstnance, odlišit se od konkurence a nalákat nové talenty. Vzhledem k tomu, že z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci se domnívají, že společnost nevěnuje dostatečnou pozornost zaměstnaneckým benefitům, bylo by vhodné nabídku benefitů rozšířit. Z hlediska nákladovosti jsou zaměstnanecké benefity flexibilnějším nákladem než zvyšování mzdy. Některé z benefitů jsou dokonce osvobozeny od daně z příjmu a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Většině zaměstnanců se zdá výše jejich mzdy adekvátní, a i vrcholové vedení se domnívá, že výše mzdy je více než dobrá, doporučují zavést více zaměstnaneckých výhod, které zvýší spokojenost zaměstnanců a jsou finančně výhodné.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci by nejvíce ocenili příspěvek na dovolenou, 13. plat, penzijní připojištění, příspěvek na kulturní a sportovní akce a příspěvek na vzdělání.

- **Příspěvek na penzijní pojištění**

Příspěvek na penzijní pojištění patří mezi nepoužívanější firemní benefity, který pro zaměstnance představuje oblíbenou a dlouhodobější výhodu formou spoření, které posiluje pocit bezpečí a jistoty do budoucna.

Poskytování tohoto příspěvku je výhodné především z hlediska odvodů na sociální a zdravotní pojištění a daní. U zaměstnavatele a zaměstnance nepodléhá příspěvek na penzijní spoření do výše 50 000 Kč ročně platbám sociálního a zdravotního pojištění, z čehož plyne, že zaměstnavatel ušetří 34 % a zaměstnanci 11 % z příspěvků oproti vyplácení mzdy. Příspěvky na penzijní spoření zaměstnanců jsou daňově uznatelným nákladem firmy v libovolné výši. Podmínkou je, aby přispívání zaměstnavatele na penzijní spoření bylo uvedeno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo vnitřním předpise společnosti. Pro zaměstnance je příspěvek na penzijní spoření také osvobozen od daně z příjmu do výše 50 000 Kč (pfcp.cz, 2019).

Návrhem je, aby byl zaměstnancům poskytován příspěvek ve výši 600 Kč/měsíc na penzijní pojištění u penzijní pojišťovny na území České republiky, kterou si sami vyberou. Podmínkou je, aby se zaměstnanec podílel na spoření částkou minimálně 100 Kč/měsíc. Tento příspěvek by byl poskytován pouze zaměstnancům, kteří ve společnosti odpracovali více než 1 rok. Důvodem k případnému ukončení poskytování příspěvku na penzijní pojištění by bylo ukončení pracovního poměru, a to z jakéhokoli důvodu.

- **Poukázky typu Flexi Pass**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci by ocenili příspěvky na dovolenou, kulturu a sportovní aktivity, návrhem pro společnost je zavést systém poukázek Flexipass firmy Sodexo pass Česká republika, a.s., které pokrývají několik zaměstnaneckých výhod současně a umožní zaměstnancům uplatnit příspěvek na různé volnočasové aktivity podle zájmů a preferencí u více než 11 000 partnerských provozoven a tím přispívají k rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům poskytovat nepeněžní plnění také v podobě moderní platební karty (Flexi pass CARD). Rozsah využití těchto poukázek zahrnuje:

- sportovní aktivity (např. tenis, squash)
- kulturu (např. kino, divadlo, koncerty, výstavy, plesy)

- cestování a dovolenou v ČR i zahraničí (např. wellness pobyty)
- vzdělávání (např. jazykové kurzy)
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí
- nadstandardní zdravotní péči
- aktivní odpočinek a regeneraci (např. sauny, bazény, masáže, posilovna)
- lázeňské pobyty

Velkou výhodou těchto poukázek je, že jsou osvobozeny od odvodu na sociální a zdravotní pojištění. Nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění do částky 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, a to jak u zaměstnance, tak i u zaměstnavatele. Zaměstnavatel tak ušetří v porovnání se mzdou 34 % nákladů. Zaměstnanci neodvádí do výše 20 000 Kč ani daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Pro zaměstnavatele však nejsou poukázky daňově uznatelným nákladem (mojesodexo.cz, 2019). Poukázky lze objednat snadno přes internet. Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracují celý rok, obdrží poukázky v celkové hodnotě 3 600 Kč/rok = 300 Kč/měsíc. Poukázky by byly vypláceny kvartálně, vždy jako 9 poukázek v nominální hodnotě 100 Kč nebo nabytím karty hodnotou 900,- Kč/kvartál. Pokud zaměstnanec odpracuje jen několik měsíců v roce, obdrží poukázky v úměrné hodnotě odpracovaných měsíců. Výhodou také je, že Flexipassy jsou přenosné a mohou je využít také ostatní členové rodiny.

• **Možnost vzdělávání a rozvoje (semináře, kurzy, školení)**

Z analýzy vyplynulo, že zaměstnancům není poskytována dostatečná možnost profesního vzdělání a rozšiřování kvalifikací. Společnost se aktivně podílí pouze na interním proškolení výživových poradců.

V současné době je však žádoucí, aby se společnost starala o rozvoj svých zaměstnanců. Investice do vzdělávání a osobního rozvoje by se měly vrátit v podobě zvýšené odbornosti pracovníků, zvýšené produktivity práce, využití nově osvojených znalostí a poznatků a zvýšené motivovanosti zaměstnanců při podnikových inovacích. Celoživotní vzdělávání zaměstnanců je podstatné pro udržení konkurenceschopnosti dané společnosti. Současně se díky uspokojování potřeby seberealizace zvýší spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita ke společnosti.

Doporučením pro společnost je, aby se zaměřila na tuto oblast, podílela se na financování této činnosti a poskytla zaměstnancům časový prostor umožňující účast na vzdělávacích akcích, přičemž školení nebo studium by se považovalo za výkon práce. Zaměstnanci by náležela běžná mzda, jako při skutečném výkonu práce na pracovišti. Náklady na školení jsou pro zaměstnavatele daňové uznatelné.

Nejvíce v dotazníku jevíli zájem o školení pracovníci z pozic výživových poradců. Výživoví poradci by jistě ocenili semináře z oblasti výživy člověka. Tito zaměstnanci jsou navíc jako jediní při výkonu práce v bezprostředním kontaktu se zákazníky, takže i proto by jim měla být věnovaná náležitá péče. Navrhuji využít služeb Fitness Institutu, který poskytuje širokou nabídku seminářů z oblasti výživy a zdravého životního stylu. Návrhem je absolvování 3 seminářů za rok na jednoho výživového poradce a hlavního nutričního terapeuta. Fitness institut poskytuje semináře a kurzy v různé cenové relaci (fitnessinstitut.cz, 2019):

SEMINÁŘ MODERNÍ VÝŽIVA A POHYB

Organizátor: Fitness institut

Místo konání: Bratislava

Termín kurzu: 16. 6. 2019

Cena: 750 Kč

Náplň: Vědecky podložená fakta a doporučení o výživě a pohybových aktivitách

PAKTICKÉ SESTAVOVÁNÍ JÍDELNÍČKU

Organizátor: Fitness institut

Místo konání: Praha

Termín kurzu: 21. 6. 2019

Cena: 1 200 Kč

Náplň: problematika sestavování jídelníčku, výpočet energetického příjmu, výpočet makroživin, vhodné zdroje sacharidů, tuků a bílkovin

EFEKTIVNÍ HUBNUTÍ – DVOUDENNÍ SEMINÁŘ

Organizátor: Fitness institut

Místo konání: Praha

Cena: 2000 Kč

Náplň: hubnutí, rýsování, tvarování postavy a snižování množství tělesného tuku

Návrh č. 4: Pořádání většího množství mimopracovních akcí

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vztahy mezi kolegy jsou ve společnosti na dobré úrovni, ale dobrou pracovní atmosféru je potřeba neustále utužovat a zlepšovat. Z interní analýzy podniku vyplynulo, že společnost pořádá tzv. firemní setkání, která se sice konají vždy mimo místo pracoviště, ale slouží především k řešení pracovních záležitostí a účastní se ho především vedení. Jedinou vyloženě mimopracovní aktivitou je vánoční večírek, kterého se však mohou účastnit i rodinní příslušníci, čímž může být značně omezena možnost hlouběji se seznámit se svými kolegy.

Navrhuji, aby byla uskutečněna i setkání, která by byla koncipována mimopracovně pro všechny zaměstnance formou večírků či posezení. Výhodou by to bylo především pro výživové poradce, kteří pracují na pobočce a v kontaktu jsou spíše se svými klienty. Do Brna sice dojíždí na pravidelné porady a interní školení, ale pouze za účelem řešení pracovních záležitostí. Společnost by si pouze zamluvila například salonek v restauraci, kdy by na jednoho zaměstnance byla vyčleněna částka 500 Kč.

3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V následující kapitole je uvedeno zhodnocení navrhovaných změn z hlediska jejich nákladovosti.

- ***Náklady vynaložené na zavedení mzdového předpisu***

Tyto náklady souvisí pouze s tiskem dokumentu. V případě rozsahu dokumentu – mzdového předpisu 3 strany by se jednalo o náklady ve výši přibližně 0,5 Kč/strana = 2,50 Kč, zaokrouhleno na 3 Kč. Náklady na kancelářské potřeby nejsou zohledněny.

- ***Náklady vynaložené na zavedení systému hodnocení zaměstnanců a jeho propojení s vyplácením odměn***

V případě zavedení systému hodnocení zaměstnanců by se jednalo o náklady vynaložené na tisk formulářů a proškolení generálního ředitele společnosti v oblasti hodnocení zaměstnanců. Započteny by byly i náklady vynaložené na odměny zaměstnanců, jelikož by byly vypláceny na základě výsledků hodnocení.

Tabulka č. 25: Náklady vynaložené na zavedení systému hodnocení (Vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Tisk formulářů	12 Kč
Proškolení generálního ředitele	5 900 Kč
Odměny při nejlépe možném hodnocení	192 156 Kč
Odměny při průměrném hodnocení	106 128 Kč
Odměny při nejhůře možném hodnocení	0 Kč

- ***Náklady vynaložené na zavedení formuláře pro zjištění spokojenosti zaměstnanců***

Jedná se o náklady vynaložené na tisk formulářů spokojenosti zaměstnanců. Při uvažování ceny 0,5 Kč/strana by se jednalo při tisku 24 formulářů o částku **12 Kč/rok**.

- ***Náklady vynaložené na penzijní připojištění***

Návrhem je, aby zaměstnavatel poskytoval penzijní připojištění v hodnotě 600 Kč/měsíc pro každého zaměstnance. Příspěvek by byl poskytován všem zaměstnancům, kteří ve společnosti působí déle než rok – 24 zaměstnanců. U zaměstnavatele nepodléhá příspěvek na penzijní spoření do výše 50 000 Kč ročně platbám sociálního a zdravotního pojištění, z čehož plyne, že zaměstnavatel ušetří 34 % oproti vyplácení mzdy. Příspěvky na penzijní spoření zaměstnanců jsou navíc daňově uznatelným nákladem firmy v libovolné výši.

- **Roční náklady na penzijní připojištění**

Roční náklady na 1 zaměstnance = 7 200 Kč

Počet zaměstnanců = 24

Roční náklady při počtu 24 zaměstnanců by činily $24 * 7200 \text{ Kč} = \mathbf{172\,800 \text{ Kč}}$

• ***Náklady vynaložené na poukázky Flexi Pass***

Návrh směřoval k tomu, aby zaměstnavatel poskytoval poukázky v hodnotě 3600 Kč/rok pro každého zaměstnance. Tyto poukázky by byly poskytovány kvartálně, vždy v hodnotě 900 Kč (9 poukázek v hodnotě 100 Kč). Poukázky se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění do částky 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Zaměstnavatel ušetří v porovnání se mzdou 34 % nákladů. Pro zaměstnavatele však nejsou poukázky daňově uznatelným nákladem, takže nesníží svůj daňový základ (sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 %).

- **Roční náklady na poukázky Flexi pass**

Roční náklady na 1 zaměstnance = 3 600 Kč

Počet zaměstnanců = 24

Roční náklady při počtu 24 zaměstnanců by činily $24 * 3600 \text{ Kč} = \mathbf{86\,400 \text{ Kč}}$

• ***Náklady vynaložené na školení zaměstnanců***

Z dotazníku vyplynulo, že o školení by měli zájem především výživoví poradci. Odhadem by šlo o výdaj 3 950 Kč/rok na 1 zaměstnance.

- **Roční náklady na školení zaměstnanců**

Odhadované roční náklady na 1 zaměstnance = 3 950 Kč

Odhadovaný počet zaměstnanců = 11

Roční náklady při počtu 11 zaměstnanců by činily $11 * 3\,950 \text{ Kč} = \mathbf{43\,450 \text{ Kč}}$

• ***Náklady vynaložené na mimopracovní akce***

Návrhem bylo pořádat během roku více mimopracovních setkání. Částka na jednoho zaměstnance byla stanovena na 500 Kč.

- **Roční náklady na 2 mimopracovní akce**

Roční náklady na jednoho zaměstnance = 1000 Kč

Počet zaměstnanců včetně generálního ředitele = 25

Roční náklady při počtu 25 zaměstnanců by činily $25 * 1000 = \mathbf{25\,000 \text{ Kč}}$

- **Celkové náklady**

V následujících tabulkách jsou vyčísleny veškeré náklady související s navrhovanými změnami.

Tabulka č. 26 znázorňuje součet vynaložených nákladů. Sloupec „Nejvyšší možné náklady“ uvádí nejvyšší možnou částku vynaložených nákladů na navrhované změny. Jedná se o případ, kdy by všichni zaměstnanci získali v hodnocení pracovního výkonu nejlepší možné hodnocení. Ve sloupci „Nejnižší možné náklady“ je uvedena suma nákladů, která zohledňuje případ, že by všem zaměstnancům při hodnocení pracovního výkonu nevznikl nárok na odměnu. Nejvyšší možné náklady vynaložené na navrhované změny činí 525 733 Kč.

Tabulka č. 26: Celkové náklady navrhovaných změn (Vlastní zpracování)

Návrh	Nejvyšší možné náklady	Nejnižší možné náklady
Zavedení mzdového předpisu	3 Kč	3 Kč
Zavedení systému hodnocení	5 912 Kč	5 912 Kč
Odměny za pracovní výkon	192 156 Kč	0 Kč
Zavedení dotazníku spokojenosti	12 Kč	12 Kč
Penzijní připojištění	172 800 Kč	172 800 Kč
Poukázky Flexi Pass	86 400 Kč	86 400 Kč
Poskytování možnosti školení	43 450 Kč	43 450 Kč
2 mimopracovní společenské akce	25 000 Kč	25 000 Kč
Celkem	525 733 Kč	333 577 Kč

V případě, že by výsledky hodnocení byly průměrné náklady by byly následující (tabulka č. 27). Pravděpodobné náklady činí 439 705 Kč.

Tabulka č. 27: Celkové náklady navrhovaných změn – pravděpodobné (Vlastní zpracování)

Návrh	Průměrné náklady
Zavedení vnitřního mzdového předpisu	3 Kč
Zavedení systému hodnocení zaměstnanců	5 912 Kč
Odměny při průměrném hodnocení	106 128 Kč
Zavedení dotazníku spokojenosti zaměstnanců	12 Kč
Penzijní připojištění	172 800 Kč
Poukázky Flexi Pass	86 400 Kč
Poskytování možnosti školení	43 450 Kč
2 mimopracovní společenské akce	25 000 Kč
Celkem	439 705 Kč

3.3 Přínosy změn

Vzhledem k tomu, že změny byly navrženy především na základě názorů zaměstnanců, lze předpokládat, že pro vybranou společnost by byly změny jistým přínosem. Mezi největší přínosy patří zejména zvýšení loajálnosti a motivace zaměstnanců.

Zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců a vyplácení odměn na základě tohoto hodnocení by mělo pracovníky motivovat ke zvýšení pracovního nasazení a zvýšení efektivity práce. Zaměstnavatel tak získá přehled o výkonech jednotlivých pracovníků, což může pozitivně ovlivnit chod společnosti. Způsob vyplácení odměn na základě hodnocení by mohlo přispět také k pocitu spravedlivého vyplácení pohyblivé složky mzdy na základě podkladů skutečného osobního výkonu, kdy budou zaměstnanci odměněni za snahu a přístup k práci, schopnosti a dovednosti.

Zavedení formuláře hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování bude brán zaměstnanci jako projev zájmu o jejich názor, což může také ovlivňovat postoj zaměstnance k práci. Tento průzkum může také otevřít komunikaci z oblasti odměňování zaměstnanců vzhůru k vedení. Zaměstnavateli je poskytnuta zpětná vazba, na základě, které může zlepšit chod řízení problémových oblastí.

Rozšířená nabídka zaměstnaneckých benefitů poslouží k motivaci a udržení stávajících zaměstnanců a tím zachování nízké míry fluktuace. Tyto nabízené benefity mohou pomoci také při získávání nových talentů.

Investice do školení zaměstnanců by se měly vrátit v podobě zvýšené odbornosti pracovníků, zvýšené produktivity práce, využití nově osvojených znalostí a poznatků a zvýšené motivovanosti zaměstnanců při podnikových inovacích. Současně dojde k uspokojení potřeby seberealizace, zvýšení spokojenosti a loajality.

3.4 Časový harmonogram změn

Následující kapitola je zaměřena na časový harmonogram navržených změn, přičemž každý z návrhů má svůj vlastní harmonogram.

- **Zavedení mzdového předpisu**

Zavedení mzdového předpisu by mělo zahrnovat také případné aplikované změny. Pro vypracování mzdového předpisu je vyčleněno období do konce září roku 2019.

Tabulka č. 28: Harmonogram zavedení mzdového předpisu (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnou	do konce června 2019
Vyhotovení mzdového předpisu	do konce září 2019

- **Zavedení systému hodnocení zaměstnanců a jeho propojení s vyplácením odměn**

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců není možné provést ze dne na den. Nejprve je potřeba provést několik kroků, aby byl zavedený systém co nejefektivnější.

Tabulka č. 29: Harmonogram zavedení hodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnou	do konce června
Absolvování kurzu „Hodnocení zaměstnanců“ generálním ředitelem	do konce srpna 2019
Proškolení ostatních hodnotitelů generálním ředitelem	2. - 13. 9. 2019
Zvolení metody hodnocení zaměstnanců	16. - 27. 9. 2019
Nastavení hodnotících kritérií a vyhotovení hodnotících formulářů	1.10. - 15. 11. 2019
Sebehodnocení zaměstnanců	18. - 29. 11. 2019
Samotné hodnocení zaměstnanců nadřízenými pracovníky	2. - 13. 12. 2019
Hodnotící pohovory a vyhodnocení výsledků	16. - 18. 12. 2019

Nový systém poskytování odměn založený na výsledcích hodnocení může být zahájen až po prvním provedeném zhodnocení zaměstnanců, které by se uskutečnilo v prosinci roku 2019. Pokud by zaměstnanci vznikl nárok na vyplacení odměny, její výše by se promítla v lednové výplatě.

Tabulka č. 30: Harmonogram zavedení odměn založených osobním výkonu (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnou	do konce června 2019
Vyplacení odměny	nejpozději k 15. 1. 2020

- **Zavedení dotazníku pro zjištění spokojenosti zaměstnanců**

Nastavení termínů pro tuto změnu bylo provedeno tak, aby se vzájemně nekrylo s procesem hodnocení zaměstnanců.

Tabulka č. 31: Harmonogram zavedení dotazníku pro zjištění spokojenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnou	do konce června 2019
Vyhotovení hodnotících formulářů spokojenosti	1.7. - 31.8. 2019
Rozdání hodnotících formulářů spokojenosti zaměstnancům	1.11. 2019
Odevzdání dotazníků	22.11. 2019
Vyhodnocení dotazníků	25. - 30.11.2019
Porada	20.12. 2019

- **Zavedení nových zaměstnaneckých benefitů**

Poukázky Flexi Pass bylo navrženo poskytovat kvartálně. To znamená vždy k březnové, červnové, zářiové a prosincové výplatě. První poukázky by tak mohli zaměstnanci získat již k červnové výplatě, která bývá vyplácena k 15. červenci. Na zřízení penzijního pojištění by zaměstnanci získali čas alespoň jeden měsíc. Penzijní připojištění by mohlo být poskytnuto v červencové výplatě.

Tabulka č. 32: Časový harmonogram zavedení zaměstnaneckých benefitů (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnou v portfoliu benefitů	do konce června 2019
Poskytnutí poukázek typu Flexi pass	k 15.7. 2019
Poskytnutí penzijního připojištění	k 15.8. 2019

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Výživoví poradci by měli možnost účastnit se 3krát do roka školení.

Tabulka č. 33: Časový harmonogram změny v poskytování školení (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnami	do konce června 2019
Výběr a absolvování školení	od července 2019

- **Pořádání mimopracovních akcí**

Tabulka č. 34: Časový harmonogram pořádání mimopracovních akcí (Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Seznámení zaměstnanců se změnami	do konce června 2019
Uskutečnění mimopracovní akce	říjen 2019

ZÁVĚR

Cílem předkládané práce bylo za pomoci analýzy současného stavu daného problému ve vybrané společnosti navrhnout optimální změny pro zkvalitnění oblasti řízení odměňování. Doporučeny měly být takové změny, které zlepší vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, zpříjemní pracovní atmosféru a celkově zvýší spokojenost zaměstnanců s tím, jak jsou odměňováni za pracovní výkon. Diplomová práce je členěna na teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Teoretická část práce byla věnována teoretickým východiskům odborné literatury. Literární rešerše slouží k vysvětlení důležitých pojmů a k seznámení s poznatky týkajícími se systému odměňování, konceptu celkové odměny, mzdových forem a mzdovotvorných faktorů. V práci byly také popsány procesy motivace a proces hodnocení zaměstnanců, které s problematikou odměňování úzce souvisí. Tyto poznatky byly použity jako podklad pro vypracování dalších částí práce.

V analytické části práce byla představena vybraná společnost XY a.s., u které byla provedena analýza jejího vnitřního a vnějšího prostředí. Součástí byl popis současného stavu odměňování zaměstnanců. Popsány byly aplikované mzdové formy včetně příplatků, odměn a zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány.

Spokojenost zaměstnanců s tímto systémem odměňování byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření. Další potřebné informace byly získány na základě rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. V rámci návrhové části práce byly na základě porovnání teoretických východisek se závěry analýz, výsledky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti zhodnoceny klady a zápory zavedeného systému odměňování. Na základě těchto poznatků bylo v návrhové části práce doporučeno několik změn, které by mohly vést ke zlepšení řízení daného procesu.

Z podrobné analýzy současného stavu problému v daném subjektu vyplynulo, že systém odměňování ve společnosti funguje, avšak řízení některých jeho oblastí není zcela dostačující.

Zaměstnavateli bylo doporučeno, aby se zaměřil na jasné definování a srozumitelnost systému odměňování tak, aby se s principy odměňování mohli seznámit všichni zaměstnanci. Návrhem bylo zavedení vnitřního mzdového předpisu, ve kterém by byly uvedeny mzdové podmínky a složky mzdy (příplatky, odměny) s uvedením podmínek pro jejich poskytování.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatel neprovádí pravidelné formální hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci nemají zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu a o tom, jak nadřizený hodnotí jejich práci. Sami zaměstnanci uvedli, že poskytování zpětné vazby je pro ně důležité a že odměny poskytnuté na základě zhodnocení pracovního výkonu by bylo pro většinu zaměstnanců zdrojem motivace k vyšším pracovním výkonům. Na základě této skutečnosti byl navržen nový koncept hodnocení zaměstnanců, jehož výsledky poslouží jako podklad pro vyplácení odměn. Součástí byl také návrh hodnotícího formuláře. Přínosem této změny by bylo správně plnění motivační funkce odměn na základě výkonu a zaručení spravedlivého stanovení pohyblivé složky mzdy, kdy nejvíce výkonní zaměstnanci mohou získat odměnu až 30 % základní mzdy. Navrženo bylo také soustředit se na názory a spokojenost zaměstnanců a k tomuto účelu využívat hodnotící formuláře spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků tohoto hodnocení je možno následně spokojenost zaměstnanců v daných oblastech odměňování ovlivnit a zefektivnit tak chod společnosti.

Dalším nedostatkem bylo zjištěno nízké poskytování zaměstnaneckých benefitů. Na základě odpovědí z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky, o jaké benefity by měli zaměstnanci zájem, bylo navrženo zavedení několika nových benefitů. Jedná se o zavedení příspěvku na penzijní pojištění a poukázky Flexi Pass, které nabízí příspěvek na sport, kulturu nebo dovolenou.

Další nedostatek byl shledán v možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnosti bylo navrženo, aby svým zaměstnancům, především výživovým poradcům, umožňovala více příležitosti ke vzdělání, a to i prostřednictvím externích společností. Navrženo bylo také pořádání více mimopracovních akcí pro utužení vztahů mezi spolupracovníky.

Uveden byl také přínos, ekonomické zhodnocení návrhů a časový harmonogram zavedení navrhovaných změn. Pro společnost je nutné naplánovat časové rozvržení změn tak, aby je bylo snadné řídit. Dle mého názoru jsou navrhované změny z hlediska finančních nákladů pro společnost akceptovatelné a věřím, že při zavedení změn zaměstnavatelem v řízení odměňování, motivace a hodnocení zaměstnanců budou obě strany spokojeny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, 15 typů lidí: *Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU, SOET, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.

DUFEK, J. *Ekonomie*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola zemědělská v Brně, 1993. ISBN 80-7157-080-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Flexi pass. *Moje sodexo*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Hrubý domácí produkt – 2019, vývoj HDP v ČR – 5 let. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Inflace – 2018, míra inflace a její vývoj v ČR – 5 let. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Inflace – míra inflace – Metodika. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

Jak se vám změnila čistá mzda v roce 2019? *Finance.cz*. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518021-zmeny-mzdy-po-novem-roce/>

Kdo dostává v ČR průměrnou mzdu? *Finance.cz*. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/514154-prumerna-mzda-2018-cr-nemecko-rakousko/>

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Kurzy. *Fitnessinstitut.cz*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.fitnessinstitut.cz/kurzy.html>

MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0761-7.

Mzdový průzkum 2018. *Hays*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>

Nabídka a poptávka na trhu práce. *Integrovaný portál MPSV*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *Trexima*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Nezaměstnanost: Je ČR lídrem v rámci EU? *Finance.cz*. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 – 5 let. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

ORMANIDHI, O., STRINGA, O. Porter's Model of Generic Competitive Strategies: An Insightful and Convenient Approach to Firm's Analysis. *Business Economics* [online]. 2008, vol. 43, no. 3, p. 55-64 [cit. 2019-03-21]. ISSN 0007666X.

Otevřené kurzy. *Motivp.com*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [https://www.motivp.com/shop/video/Hodnoceni-zamestnancu-\(MotivP-Otevreny-kurz\)-03](https://www.motivp.com/shop/video/Hodnoceni-zamestnancu-(MotivP-Otevreny-kurz)-03)

PECL, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. – územní srovnání. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt¶metry&sp=A&skupId=606&pvoc=&katalog=30845&pvo=DEM01&z=T>

Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEMD 130062-1-4&c=v3~11__RP2018QP4

Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

Průměrný Čech trpí mírnou nadváhou. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-cech-trpi-mirnou-nadvahou>

Průměrné mzdy – rychlé informace. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerne-mzdy>

Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE). *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60664314/1100251801.p-df/7dd219e7-1b7f-4909-bb83-6609823ef1ba?version=1.0>

Průzkum: Chůť Čechů měnit zaměstnání roste. *České noviny*. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-cesku-pribyva-vyrazne-vysokoskolaku-a-to-hlavne-mezi-zenami/1723888>

Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste. *HR news*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>

Rok 2018 je bohatý na změny v nemocenském pojištění. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rok-2018-je-bohaty-na-zmeny-v-nemocenskem-pojisteni/>

Sociální a zdravotní pojištění. *Finance.cz*. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>

Společnost. *Catus*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.catus.cz/nas-pribeh/>

Struktura mezd zaměstnanců – 2017. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.

ŠVARCOVÁ, I. *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha, 2005. ISBN 80-7080-573-0.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

V Česku přibývá výrazně vysokoškoláků, a to hlavně mezi ženami. *České noviny*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-cesku-pribyva-vyrazne-vysokoskolaku-a-to-hlavne-mezi-zenami/1723888>

Velká novela zákoníku práce opět na scéně. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/velka-novela-zakoniku-prace-opet-na-scene/>

Veřejná databáze. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

Výhody doplňkového penzijního spoření zaměstnanců. *Penzijní společnost české pojišťovny*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.pfcp.cz/o-nas/pro-zamestnavatele/proc-s-nami-spolupracovat>

Vzdělanostní struktura populace ČR. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321702.pdf/752-52d98-5e16-448d-8c03-076eaadeb0bd?version=1.0>

WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2008. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01C&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Korun českých
km	Kilometr
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
Sb.	Sbírka
Tab.	Tabulka
tis.	tisíc
tzv.	tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Řízení strategie systému odměňování	16
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	29
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti	38
Obrázek č. 4: Žebříček poskytovaných benefitů ve mzdové sféře ČR	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	17
Tabulka č. 2: Výsledek hospodaření	35
Tabulka č. 3: Osobní náklady	36
Tabulka č. 4: Míra fluktuace v letech 2015-2018	41
Tabulka č. 5: Mzdové tarify dle pracovních pozic	43
Tabulka č. 6: Vývoj počtu obyvatel v ČR a JMK	48
Tabulka č. 7: Složení obyvatelstva dle pohlaví v ČR	49
Tabulka č. 8: Složení obyvatelstva dle pohlaví v JMK	49
Tabulka č. 9: Složení obyvatelstva dle věku v ČR a JMK	50
Tabulka č. 10: Složení obyvatelstva dle vzdělání v ČR a JMK	50
Tabulka č. 11: Ekonomické postavení obyvatelstva v ČR a JMK	51
Tabulka č. 12: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK	51
Tabulka č. 13: Počet zaměstnaných osob podle CZ-NACE v ČR	52
Tabulka č. 14: Počet zaměstnaných osob podle CZ-NACE v JMK	52
Tabulka č. 15: Analýza nabídky a poptávky na trhu práce	54
Tabulka č. 16: Vývoj průměrné mzdy v ČR a JMK	54
Tabulka č. 17: Průměrné mzdy dle pracovních pozic	55
Tabulka č. 18: Meziroční vývoj HDP v ČR	55
Tabulka č. 19: Vývoj míry inflace v ČR	56
Tabulka č. 20: Silné stránky společnosti	80
Tabulka č. 21: Slabé stránky společnosti	80
Tabulka č. 22: Příležitosti společnosti	81
Tabulka č. 23: Hrozby společnosti	81
Tabulka č. 24: Návrh na vyplácení odměn	86
Tabulka č. 25: Náklady vynaložené na zavedení systému hodnocení	92
Tabulka č. 26: Celkové náklady navrhovaných změn	94
Tabulka č. 27: Celkové náklady navrhovaných změn – pravděpodobné	94
Tabulka č. 28: Harmonogram zavedení mzdového předpisu	96
Tabulka č. 29: Harmonogram zavedení hodnocení zaměstnanců	96
Tabulka č. 30: Harmonogram zavedení odměn založených osobním výkonu	96

Tabulka č. 31: Harmonogram zavedení dotazníku pro zjištění spokojenosti zaměstnanců	97
Tabulka č. 32: Časový harmonogram zavedení zaměstnaneckých benefitů	97
Tabulka č. 33: Časový harmonogram změny v poskytování školení	97
Tabulka č. 34: Časový harmonogram pořádání mimopracovních akcí	97

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj nákladů v letech 2015-2018.....	35
Graf č. 2: Vývoj tržeb v letech 2015-2018	36
Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2018.....	40
Graf č. 4: Pohlaví zaměstnanců	66
Graf č. 5: Věk zaměstnanců.....	66
Graf č. 6: Vzdělání zaměstnanců	67
Graf č. 7: Celková spokojenost v zaměstnání.....	67
Graf č. 8: Seřazení parametrů dle důležitosti v zaměstnání.....	68
Graf č. 9: Jasná definovanost a srozumitelnost systému odměňování.....	69
Graf č. 10: Spokojenost se systémem odměňování	69
Graf č. 11: Možnost vyjádření k systému odměňování	70
Graf č. 12: Adekvátnost výše mzdy.....	70
Graf č. 13: Vliv peněžité odměny na výkon zaměstnanců	71
Graf č. 14: Spravedlnost systému odměňování	71
Graf č. 15: Zhodnocení zpětné vazby	72
Graf č. 16: Důležitost zpětné vazby od nadřízeného	72
Graf č. 17: Pozornost věnovaná zaměstnaneckým benefitům	73
Graf č. 18: Preference zaměstnaneckých benefitů.....	73
Graf č. 19: Zájem o vzdělání a rozvoj	74
Graf č. 20: Komunikace s nadřízeným	74
Graf č. 21: Nejlepší způsob motivace dle názoru zaměstnanců	75
Graf č. 22: Orientace společnosti na pozitivní motivaci.....	75
Graf č. 23: Spokojenost s pracovními podmínkami	76
Graf č. 24: Vztah a komunikace mezi kolegy.....	76
Graf č. 25: Porovnatelnost mzdových podmínek s konkurencí	77
Graf č. 26: Úvaha o odchodu ze zaměstnání	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Návrh vnitřního mzdového předpisu

Příloha č. 3: Návrh hodnotícího formuláře zaměstnanců

Příloha č. 4: Návrh formuláře spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Josef Bureš a jsem studentem Fakulty podnikatelské obor Řízení a ekonomika podniku Vysokého učení technického v Brně a touto cestou Vás prosím o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Získané informace mi pomohou ke zpracování diplomové práce na téma „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn“, jejímž cílem je rozbor systému odměňování ve Vaší společnosti s následným návrhem změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut.

Předem Vám děkuji za Váš čas.

- Jste
 - a) Žena
 - b) Muž
- Věk
 - a) Méně než 20
 - b) 20-29
 - c) 30-39
 - d) 40-49
 - e) 50 a více
- Vzdělání – nejvyšší dosažené
 - a) základní
 - b) vyučen/a
 - c) střední škola s maturitou
 - d) vyšší odborné vzdělání
 - e) vysokoškolské
- Jaká je vaše pracovní pozice?
 - a) management
 - b) výživový poradce
 - c) ostatní
- Jste v zaměstnání spokojení?
 - a) Spokojený/á
 - b) Spíše spokojený/á
 - c) Spíše nespokojený/á
 - d) Nespokojený/á

- Seřad'te parametry od 1 do 7 (1 = nejdůležitější, 7 = nejméně důležitý) dle jejich důležitosti, kterou pro Vás v zaměstnání představují

 - Peněžní odměna
 - Karierní růst
 - Dobrá pracovní atmosféra
 - Zajímavá náplň práce
 - Jistota pracovního místa
 - Pracovní podmínky
 - Možnost vzdělání
- Myslíte si, že principy systému odměňování jsou jasné a srozumitelné?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Máte možnost vyjádřit se a sdělit své připomínky a nápady týkající se systému odměňování?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Myslíte si, že výše Vaší základní mzdy je adekvátní k náplni a náročnosti Vaší práce?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Myslíte si, že by Váš výkon ovlivnila peněžitá odměna na základě kladného hodnocení pracovního výkonu?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Myslíte si, že zavedený systém odměňování ve firmě je spravedlivý?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

- Jak hodnotíte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od svého nadřízeného?
 - a) Dostatečná
 - b) Nedostatečná
- Je pro Vás důležité získávat zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Myslíte si, že systém odměňování věnuje dostatečnou pozornost zaměstnaneckým benefitům?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Který z benefitů byste ve Vaší společnosti uvítali nejvíce? Zvolte 1-3 možnosti
 - a) Občerstvení a nápoje na pracovišti
 - b) Práce z domova (homeoffice)
 - c) Firemní večírky
 - d) Příspěvek na vzdělání
 - e) 13. Plat
 - f) Půjčky poskytované zaměstnavatelem
 - g) Penzijní připojištění
 - h) Příspěvek na sportovní a kulturní akce
 - i) Příspěvek na dovolenou
- Uvítali byste v zaměstnání příležitost dalšího vzdělání a rozvoje (školení, semináře, kurzy atd.) například i externími společnostmi?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?
 - a) Velmi dobrá
 - b) Dobrá
 - c) Špatná
- Co je podle Vás obecně nejlepším způsobem motivace ze strany zaměstnavatele? Seřad'te jednotlivé motivační faktory čísly od 1 do 7 (1 = nejvíce motivační faktor, 7 = nejméně motivační faktor)
 - Zvýšení mzdy
 - Zvýšená odpovědnost
 - Peněžní odměna za osobní výkon
 - Možnost rozvoje a vzdělání
 - Možnost povýšení
 - Pochvala a uznání
 - Kritika

- Myslíte si, že se společnost dostatečně orientuje na motivaci zaměstnanců?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Vyhovují Vám pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba)?
 - a) Ano
 - b) Ne
- Na jaké úrovni hodnotíte vztah a komunikaci s Vašimi kolegy?
 - a) Velmi dobrý
 - b) Dobrý
 - c) Špatný
- Myslíte si, že mzdové podmínky jsou u konkurenčních firem na stejné úrovni?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- Přemýšleli jste někdy o odchodu ze zaměstnání?
 - a) Ano
 - b) Ne

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

I.

Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny za pracovní výkon zaměstnancům společnosti XY a.s. se sídlem XXX, Brno.

II.

ROZSAH PŮSOBNOSTI

1. Tento vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance firmy, kteří pracují v pracovním poměru s výjimkami uvedenými dále.
2. Vnitřní předpis se nevztahuje na generálního ředitele společnosti, kterému je mzda stanovena v manažerské smlouvě.

III.

MZDA

Podle tohoto mzdového předpisu budou zaměstnancům poskytována za práci tato plnění: základní mzda, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, odměny a provize. Pravidla pro poskytování jednotlivých složek mzdy jsou uvedena v následujících článcích.

IV.

ZÁKLADNÍ MZDA

1. Základní mzda je měsíční, nebo měsíční v kombinaci s podílovou mzdou (u výživových poradců)
2. Výše základní mzdy se stanoví na základě charakteru pracovní pozice a na základě složitosti, náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce. Výši mzdy stanoví majitel společnosti společně s generálním ředitelem organizace.
3. Konkrétní výše základní mzdy nesmí být nižší než minimální a bude zaměstnanci sdělena mzdovým výměrem.
4. Sazby základní mzdy jsou stanoveny při 40-ti hodinové týdenní pracovní době.

V.

PŘÍPLATEK ZA PRÁCI PŘESČAS

1. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.
2. Za dobu práce přesčas v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.
3. Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas. V tomto případě nenáleží příplatek za přesčas. Jestliže není náhradní volno zaměstnavatelem poskytnuto do 3 kalendářních měsíců, náleží zaměstnanci příplatek
4. Nejvyšší rozsah práce přes čas na kalendářní rok je stanoven na 150 hodin.

VI.

PŘÍPLATEK ZA PRÁCI VE SVÁTEK

1. Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
2. Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, náleží tento ve výši průměrného výdělku.
3. U zaměstnanců s měsíční mzdou, kterým ušla mzda v důsledku svátku, se tato v důsledku svátku nekrátí.

VII.

PŘÍPLATEK ZA PRÁCI V SOBOTU A NEDĚLI

1. Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 15 % průměrného výdělku.

VIII.

PŘÍPLATEK ZA PRÁCI V NOCI

1. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 15 % průměrného výdělku.

IX.

PRÉMIE A ODMĚNY

1. Zaměstnancům se na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu na konci roku poskytne prémie až ve výši 30 % ze základní mzdy. Hodnocení pracovního výkonu bude prováděno vždy 2x ročně. Ohodnocena budou jednotlivá předem stanovená kritéria. Vyhodnocení bude prováděno formou hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným a generálním ředitelem společnosti. Následující tabulka znázorňuje výši odměny dle průměrného počtu bodů z obou hodnocení.

Tabulka č. 1: Výše odměny na základě průměrného počtu bodu hodnocení

Průměrný počet bodů	Výše odměny
1,0 - 2,0	0 % z fixní složky mzdy
2,1 - 3,0	10 % z fixní složky mzdy
3,1 - 4,0	20 % z fixní složky mzdy
4,1 - 5,0	30 % z fixní složky mzdy

2. Výživovým poradcům přísluší odměna ve výši 200 Kč za každého klienta, který prokáže, že začal využívat služby firmy na základě jeho doporučení.
3. Majitel společnosti společně s generálním ředitelem mohou rozhodnout o mimořádné odměně a její konkrétní výši na základě aktuální hospodářské situace společnosti.

X.

PROVIZE

1. Provize z prodeje jsou poskytovány pouze výživovým poradcům, kterým náleží 3,5 % podíl z tržeb jimi prodaných produktů.

XI.

MZDA PŘI ÚČASTI NA ODBORNÉM ŠKOLENÍ

1. Účast na odborném školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda.

XII.

SPLATNOST MZDY

1. Mzda je splatná vždy nejpozději 15. den měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.

XIII.

SPOLEČNÁ USTANOVENÍ K ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1. Zaměstnanci mají možnost nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu u generálního ředitele společnosti
2. Ostatní náležitosti spojené s výplatou mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XIV.

ÚČINNOST

Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 1. 10. 2019.

V dne

.....
Podpis generálního ředitele organizace

Hodnotící formulář zaměstnance XY a.s.

Jméno a příjmení zaměstnance	Pracovní pozice

Vysvětlivky ke stupnici hodnocení:

1 – neuspokojivé 2 – vyžaduje zlepšení 3 – odpovídá očekávání 4 – lepší než očekávání 5 – výborné

Kritérium	Stupeň hodnocení									
	leden-červen					červenec-listopad				
Odborné znalosti a dovednosti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kvalita a množství odvedené práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odpovědnost a spolehlivost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Iniciativa – tvořivost a nápaditost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce a interní komunikace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Komunikace ve vnějších vztazích	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ochota pomoci v mimořádných situacích	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Přístup k inovacím a novým postupům	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Průměr z jednotlivých stupňů:										

Celkový průměr ze získaných stupňů hodnocení:

Konkretizace silných stránek pracovníka
Splnění vytyčených cílů stanovených v minulém období
Konkrétní návrhy cílů pro následující období a termíny plnění
Datum a podpis generálního ředitele
Podpis pracovníka o převzetí kopie hodnotícího formuláře
Datum a podpis

Příloha č. 4: Návrh formuláře spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

Pro zvýšení Vaší spokojenosti v oblasti řízení procesů odměňování Vás prosíme, abyste

- zakroužkovali číslo, které odpovídá míře vaší spokojenosti na stupnici spokojenosti
 - 1 – velmi nespokojen/á
 - 3 – ani spokojen/á / ani nespokojen/a
 - 5 – velmi spokojen/á
- zakroužkovali číslo, které odpovídá důležitosti hodnoceného údaje na stupnici důležitosti
 - 1 – velmi nedůležité
 - 3 – ani důležité / ani nedůležité
 - 5 – velmi důležité

Hodnocený parametr	SPOKOJENOST					DŮLEŽITOST				
	Velmi nespokojen/a			Velmi spokojen/a		Nedůležité			Velmi důležité	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Srozumitelnost systému odměňování	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Spravedlnost systému odměňování	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Poskytování zpětné vazby	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nadřízený naslouchá mým nápadům	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost školení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Poskytování benefitů	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivace ze strany vedení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Je něco, co byste v zavedeném systému odměňování změnili? Pokud ano, uveďte, co a jak.

.....
.....
.....
.....